



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO  
DE LOS CRÉDITOS Y COBRANZA DE LA EMPRESA STRATUS  
PUBLICIDAD, C.A.**

**Autores:**

Conde Alvarez, Antonio

Meza Romero, Lo-ammi

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

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO  
DE LOS CRÉDITOS Y COBRANZA DE LA EMPRESA STRATUS  
PUBLICIDAD, C.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciados en Contaduría Pública

**Autores:**

Conde Alvarez, Antonio

Meza Romero, Lo-ammi

**Tutor:**

Basanta, Edgar

San Diego, año 2018

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp
RESUMEN INFORMATIVO .....		V
INTRODUCCIÓN .....		1
CAPÍTULO		
I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
	1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
	1.2. OBJETIVOS.....	5
	1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
II	MARCO TEÓRICO.....	8
	2.1. ANTECEDENTES .....	8
	2.2. BASES TEÓRICAS .....	13
	2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	17
III	MARCO METODOLÓGICO.....	19
	3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
	3.2. FASES METODOLÓGICAS.....	20
IV	RESULTADOS.....	24
	4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	24
V	PROPUESTA.....	39
	5.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	39

5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	40
5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	40
5.4. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	41
5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	43
CONSIDERACIONES FINALES.....	50
REFERENCIAS.....	52

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp</b>
	•
1. Perfil de capacidad interna (PCI)	33
2. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	35
3. Análisis situacional FODA	37
4. Estrategias FODA	38
5. Recursos operativos	42
6. Costo de factibilidad operativa	43

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	PP
	.
1. Supervisión en el departamento de cuentas por cobrar	25
2. Funciones dentro del departamento de cuentas por cobrar	26
3. Políticas para el otorgamiento de créditos	27
4. Crédito a clientes en situación de mora	28
5. Control para identificar transferencias o depósitos de créditos a clientes	29
6. Análisis de saldos de las cuentas por cobrar	30
7. Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar	31
8. Provisión para cunetas dudosas	32

<b>ANEXOS</b>	pp
A. Cuestionario	55
B. Tablas de frecuencia	56



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO  
DE LOS CRÉDITOS Y COBRANZA DE LA EMPRESA STRATUS  
PUBLICIDAD, C.A.**

Autores: Conde Alvarez, Antonio. Meza Romero, Lo-ammi

Tutor: Basanta, Edgar

Fecha: Febrero de 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo de investigación está enfocado en la situación de la empresa Stratus Publicidad, C.A. la actividad comercial de esta es la elaboración de impresiones gigantograficas. El enfoque de este trabajo está en elaborar unas estrategias de control interno que le permitan a esta empresa mejorar el proceso de los créditos y cobranzas. El estudio es de tipo aplicado y se enmarca en la modalidad de proyecto factible, debido a que propone una solución viable a un problema tipo práctico, y se fundamenta en una investigación de nivel explicativo. Los objetos planteados se desarrollaron mediante una investigación de nivel de campo utilizando el instrumento de cuestionario tomando como población y muestra al personal administrativo y contable a fin de profundizar en la problemática analizada. Una vez aplicadas estas técnicas se realizó un análisis de los resultados obtenidos que permitiesen establecer las pautas que permitan establecer las estrategias para mejorar el control de los créditos y cobranza de la empresa.

**Descriptor:** control interno, cuentas por cobra.

## INTRODUCCIÓN

Mantener un flujo de efectivo constante es la prioridad principal del proceso de gestión de los créditos y cobranzas, es por ello que se requiere establecer estrategias que contemplen instrumentos y políticas de crédito que permitan mecanismos para la negociación con los clientes. Así mismo las áreas financieras dentro de una organización requieren de controles que prevengan cualquier circunstancia de riesgo, lo que incluye la planificación control y seguimiento de los créditos y cobranzas.

Es por esto que, en la presente investigación se tomó en cuenta la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Stratus Publicidad, C.A. en la cual las facturas más importantes que han emitido, por sus servicios, tardan en ser canceladas, lo que trajo como consecuencias, problemas de liquidez que en definitiva afectaron la cancelación de las obligaciones adquiridas por la empresa. Ante esta situación, esta investigación tuvo como propósito proponer estrategias de control interno para mejorar el proceso de los créditos y cobranzas en esta empresa.

Así, para lograr este propósito se estructuró este trabajo especial de grado en (05) cinco capítulos, para lo cual en el capítulo I, se mostró el problema a resolver, al mismo tiempo que se señalaron cuales objetivos debían ser alcanzados para solventar este problema; de igual forma indica cual fue la justificación, aportes e importancia de la presente investigación.

De igual forma, en el capítulo II, se desarrolló el marco teórico de la investigación; donde se incluyeron los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos requeridos para mejorar la comprensión de la presente investigación.

Posteriormente, en el capítulo III se desarrolló el marco metodológico de la investigación, señalando cual es el tipo y diseño de la misma; así como las formas de desarrollo de cada una de las fases metodológicas.

En el capítulo IV, se mostró el análisis de los resultados obtenidos y finalmente en el capítulo V se describieron las estrategias propuestas para mejorar el control de las cuentas por cobrar en la empresa Stratus Publicidad, C.A.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En toda empresa existe la necesidad básica de contar con un sistema de control, adecuado a sus necesidades, que permita el desenvolvimiento de sus actividades diarias sin errores o fallas perjudiciales. Para esto la empresa se puede valer de estrategias de control interno que estén enfocadas a áreas específicas.

En las empresas comerciales los créditos y cobranzas representan cada vez más un importante rubro en los estados financieros, debido a que las transacciones comerciales, de modo creciente, se realizan al crédito; con el afán de impulsar el crecimiento sostenido de las ventas. Sin embargo, el proceso de créditos y cobranzas también comprende cualquier tipo de acción de la empresa generado con reclamaciones contra individuos o personas naturales que presenten morosidad con la empresa. Por lo general estos reclamos son contra partes externas de la organización, aun cuando en ocasiones puede involucrar también a empleados y funcionarios de la misma.

En este sentido la fase administrativa del proceso de créditos y cobranzas empieza en la generación de la cuenta, pasa por su manejo y control apropiados y concluye en el momento que es pagada o liquidada. De igual forma la principal consideración que se debe tener para el control de los créditos y cobranzas comprende: el control independiente de los registros de los créditos y cobranzas, generación continua de los reportes que señalen los saldos deudores corrientes con su

correspondiente análisis de detalles y por último el envío de los estados de cuentas de los clientes en forma directa e independiente.

Y por otra parte ante la situación económica del país; podemos decir que ninguna empresa que labore actualmente en Venezuela está libre de la grave crisis económica que está reflejada en una constante fluctuación de los precios ocasionada por una inflación sin precedentes. Debido a esto las empresas han tenido que adaptar sus políticas y buscar herramientas que le permitan seguir operando de la mejor manera posible.

Por lo mencionado anteriormente, puede señalarse que el control deficiente de los créditos y cobranzas dentro de una organización; trae como consecuencias que se realicen ventas a clientes morosos, roces entre el cliente y proveedor y facturas vencidas devaluadas por la inflación. Por lo que toda organización que realice transacciones a crédito debe crear mecanismos que permitan el control efectivo de los créditos y cobranzas.

Para propósito de este trabajo se analizó la situación de la empresa Stratus Publicidad, C.A. ubicada en San Diego, estado Carabobo. Fue fundada en el año 2006 y ofrece el servicio de publicidad por medio de las impresiones gigantograficas. Esta empresa cuando ofrece sus servicios emite una facturación para ser cobrada en un máximo de (15) días y con la mayoría de sus clientes estos lapsos se cumplen.

Sin embargo, existen clientes en la empresa cuyo servicio se ha presentado y se ha entregado la factura pero la misma tiene meses sin cancelarse, esto trae consecuencias económicas en la empresa sobre todo en el pago de la nómina, también se ha diagnosticado que en la empresa existen facturas que no se han rebajado de las cuentas por cobrar, porque las políticas dictan que estas se deben rebajar cuando se entregan las retenciones con su respectivo depósito de cancelación, también en la

empresa no existe una provisión para las cuentas de dudoso cobro por lo que al momento de fallar un cobro no existe un respaldo para cubrir el dinero que no entro en el momento previsto, esto atenta contra la liquidez de la empresa poniendo en riesgo las futuras inversiones.

Ante tal situación, el presente trabajo especial de grado se planteó como propuesta el diseño de estrategias de control interno para mejorar el proceso de créditos y cobranzas de la empresa Stratus Publicidad, C.A ubicada en el estado Carabobo.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Qué estrategias de control interno se podrían implementar para mejorar el proceso de los créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer estrategias de control interno para mejorar el proceso de los créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual del control del proceso de créditos y cobranza en la empresa Stratus Publicidad, C.A.

Identificar los factores internos y externos que afectan el control del proceso de créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.

Diseñar estrategias de control interno para mejorar el proceso de los créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El siguiente trabajo pretendió proveer a la empresa Stratus Publicidad, C.A. con estrategias de control interno factibles de introducir dentro de sus operaciones regulares y que le permitiesen mejorar sus procesos de créditos y cobranza. Es sumamente importante para la empresa Stratus Publicidad, C.A. que sus sistemas y procesos sean rápidos, sencillos y confiables a través de la creación de estrategias dirigidas a los créditos y cobranzas.

Desde este punto de vista práctico se propusieron estrategias que permitiesen mejorar el manejo y control de la gestión de los créditos y cobranzas, confiabilidad en la información manejada, así como una mejor distribución en las tareas y funciones a ejecutar. La implementación de estas estrategias ayudaría a la empresa a contar con un proceso de créditos y cobranza que este adaptado a la situación económica actual del país.

A nivel académico, la Universidad José Antonio Páez tendrá con este proyecto un antecedente que sirva de ejemplo para futuras investigaciones del tema.

A nivel social, este proyecto permitirá que la empresa Stratus Publicidad siga con el curso de sus actividades logrando así una estabilidad laboral para todos aquellos que laboren dentro de ella, además de seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Para finalizar, se destaca que esta investigación podrá ser utilizada como referencia bibliográfica para futuros estudios sobre el tema.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinaron los fines de la investigación, fue necesario establecer los aspectos teóricos que sustentaron el estudio. En consecuencia, del marco teórico se muestran los antecedentes y las bases de las diversas teorías o conceptos a la problemática en estudio, que orientan en sentido de la presente investigación.

La revisión de trabajos anteriores que guardan relación con los tópicos desarrollados en este estudio, representan los antecedentes que sirvieron como punto de referencia para alcanzar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar, el respecto Tamayo y Tamayo (2000:103), señala: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque de la investigación”.

Rivas y Magallanes (2018), realizaron el trabajo de grado “**Estrategias contables para mejorar la gestión de cobranza en la empresa Pietra Natura, C.A. en el estado Carabobo**” en la Universidad José Antonio Páez. Este trabajo se enmarco como un proyecto factible y por sus técnicas usadas se clasifico como una investigación de diseño de campo y se realizó una (1) lista de cotejo compuesta por once (11) preguntas cerradas. El trabajo abordó la dificultad que estaba enfrentando la empresa para cumplir con sus obligaciones con proveedores y empleados a raíz de una demora recurrente en el cobro de sus cuentas por cobrar. En función de esto se

observó el proceso contable de la empresa, contando con una lista de cotejo para su evaluación.

Se tomó este trabajo como antecedente y referencia puesto que expone cómo un deficiente control en el proceso de cobranza puede atentar contra la liquidez de la empresa y generar inconvenientes para cumplir con sus obligaciones laborales y financieras.

Moronta (2013), desarrolló el trabajo de investigación **“Lineamiento para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez. El trabajo de investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un trabajo de campo; contó con una población de cinco (5) empleados del departamento de cuentas por cobrar, el cual presentaba debilidades de gestión e incumplimiento de los procesos administrativos que involucran directamente en el control de una de las labores más importantes de la organización como son las cuentas por cobrar.

En relación con el presente proyecto, este trabajo de investigación muestra un problema afín al que se está estudiando igualmente aporta una solución fiable en la unificación de criterios, así como establece lineamientos específicos para mejorar las políticas del departamento.

Murillo (2013), presentó el trabajo de grado titulado **“Auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en la empresa Cesionarias del municipio Maracaibo”**, realizado en la Universidad Rafael Urdaneta. Este trabajo de investigación se consideró de tipo analítica con modalidad de trabajo de campo y a su vez se contó con una población de tres (3) concesionarios que cuentan con la existencia de departamentos dedicados a la auditoría interna. Por

medio de este trabajo de investigación se determinó que el personal carecía de estrategias para optimizar el control interno en el área de las cuentas por cobrar, en donde no tenían material que sirviera de referencia el cual permitiera hacer un estudio a los clientes y determinar si estaban en condiciones de hacerle frente al compromiso que representa una deuda.

El presente trabajo de investigación, se relaciona con el trabajo mencionado en el sentido que se muestra una problemática similar en el área de las cuentas por cobrar en donde los clientes no son capaces de saldar sus deudas a tiempo, ya que no se cuentan con una referencia y un control interno que permita la evaluación de los clientes.

Silva y Sevilla (2013), Desarrollaron una investigación titulada **“Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales C.A, Ubicada en el estado Miranda”** en la Universidad José Antonio Páez. Esta investigación tenía el propósito de lograr incorporar en la empresa la propuesta de un plan estratégico, que fuese adaptable dentro del proceso administrativo de la empresa, y que le permitiera un control óptimo de las cuentas por cobrar.

Por su parte, el estudio se enmarco en la modalidad de proyecto factible bajo una investigación descriptiva de campo, debido a que era necesario recolectar las vivencias de los empleados que laboraban allí, a través de la encuesta como técnica de recolección de datos; en tal sentido se realizaron diversas visitas a las instalaciones de la organización, para lograr así la información necesaria que después de ser analizada daría respuesta a los objetivos planteados. Este estudio se considera relevante porque constituye un aporte teórico en el conocimiento y practica de las estrategias que se plantean y sirve de base para posteriores investigaciones referentes al área.

Esta investigación le aporta al presente trabajo de grado algunas estrategias que pueden ser aplicadas para mejorar las cuentas por cobrar, tales como lo son el análisis de los vencimientos que los clientes mantienen con la empresa, metodología efectiva de cobranzas, formularios de registro de información relativo al crédito y cobranzas, entre otros.

Galofre y Gonzalez (2013), elaboraron una investigación denominada **“Estrategias para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa Alcovén, C.A”**, realizado en la universidad José Antonio Páez.

El objetivo general fue proponer estrategias que permitieran mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa Alcovén, C.A. La situación que presentaba esta empresa es que existía un control interno dirigido a las cuentas por cobrar, pero sus lineamientos no se estaban cumpliendo a cabalidad, lo que tuvo como consecuencia que los créditos que la empresa tenía no se estuviesen cumpliendo dentro de los plazos establecidos y por ende existía mucha morosidad en la cobranza.

En tal sentido, para solucionar esta problemática se realizó una investigación tipificada como proyecto factible, de nivel descriptivo, amparado en un diseño de campo y no experimental. A su vez se escogió como población y muestra a las seis (06) personas que laboran para el departamento de cuentas por cobrar y a la documentación inherente del departamento, a través de las cuales se recopiló la información utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta, la observación directa y la revisión documental; apoyada en el cuestionario y la lista de cotejo respectivamente; como instrumentos de recolección.

Este trabajo de grado le apporto a la presente investigación modelos de estrategias para el mejoramiento del manejo de las cuentas por cobrar en una empresa, las cuales serán tomadas como referencias en esta investigación.

Ortega y Puerto (2013), Desarrollaron una investigación titulada **“Lineamientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa VENE-FRENOS, C.A. ubicada en San Diego, Edo. Carabobo”** en la Universidad José Antonio Páez. Esta investigación tenía el propósito de lograr incorporar en la empresa unos lineamientos, que fuesen adaptables dentro del proceso administrativo de la empresa, y que le permitieran un control óptimo de las cuentas por cobrar. Esta investigación fue de nivel descriptivo pues se quiso plantear cual era la situación respecto al control de las cuentas por cobrar dentro de la empresa.

Los autores se valieron de la técnica de observación directa y llevaron a cabo un análisis del proceso de registros de cobros dentro del departamento de cuentas por cobrar, además aplicaron un cuestionario a los empleados que laboran en dicho departamento. A través de esto pretendían verificar si la gestión de las cuentas por cobrar se estaba realizando de manera correcta y, de no ser así, determinar cuáles eran las fallas que las originaban. Luego de este proceso de recolección de datos y su posterior análisis se presentó a la empresa una propuesta compuesta de múltiples técnicas que ayudarían a mejorar el control de las cuentas por cobrar.

Esta investigación le aportó al presente trabajo de grado, algunas estrategias que podían ser aplicadas para mejorar las cuentas por cobrar, por medio de la mejora del control interno.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Hurtado y Toro (2005:111), señalaron que “el marco teórico es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”, en tal sentido a continuación se muestran cuáles son las bases teóricas que sustentaron el presente estudio.

### **2.2.1. Control Interno**

El control interno es un proceso ejecutado por todo el personal de una empresa, y que está diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos de la organización. El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Estupiñan (2006), respecto al control interno señala lo siguiente:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la empresa se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración (p. 19).

Según Meigs y Larsen (1994:49), el propósito del control interno es “Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y

eficiencia de la organización”. Esto se interpreta como el hecho de que una organización que cuente con un control interno adecuado tendrá más posibilidades de evitar que errores imprevistos afecten la consecución de sus objetivos.

Cuando se habla del control interno como un proceso se hace referencia a que este cuenta con una cadena de acciones que están extendidas a todas las actividades inherentes a los procesos básicos, como lo son la planificación ejecución y supervisión. Estas acciones se encuentran incorporadas a la infraestructura de la empresa para influir en el cumplimiento de sus objetivos

### **2.2.2. Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos de mayor importancia para la gran mayoría de empresas industriales y comerciales. En el ámbito organizacional, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas de acuerdo a si estas provienen de la venta de bienes o servicios estando respaldadas por una factura, y aquellas que no se originan como resultado de una venta a crédito.

Las cuentas por cobrar según lo plantea Redondo (2004:194), “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”.

Maldonado y Olivo (1993:39), definen las cuentas por cobrar como “Documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas) y los cuales representan derechos de la empresa sobre terceras personas; generalmente provienen de las ventas a crédito que realiza la empresa”.

Las ventas a crédito a través de estas cuentas tienen grandes beneficios tanto para el vendedor, quien puede realizar operaciones de grandes cantidades, como para el cliente, quien tendrá una facilidad mucho mayor en relación al pago de contado. Es por esto mismo que es de vital importancia que la organización cuente con un proceso de control estricto sobre las cuentas por cobrar que realicen un seguimiento adecuado desde el momento de su creación hasta el momento de su cobro.

### **2.2.3. Gestión de cobranza**

En empresas donde el otorgamiento de créditos a clientes sea recurrente es importante que exista un proceso que permita mantener los créditos al día. Dentro de la gestión de cobranza se encuentran las políticas que tiene la empresa para el otorgamiento de crédito a clientes.

Sobre la gestión de cobranza Goxens y Goxens (2008:56), señala que “es el conjunto de actividades que realizan las empresas para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito”.

### **2.2.4. Período de Crédito**

A medida que la empresa ofrezca mayor facilidad de pago a sus clientes más posibilidad de incrementar sus ventas tendrá, sin embargo es necesario determinar cuál es el periodo óptimo de crédito con la intención de no afectar la liquidez de la empresa.

Lara (2008:03), señala que “el agrandar el período de crédito estimula las ventas, pero existe un costo en los fondos invertidos bajo cuentas por cobrar”. Determinar el período óptimo de crédito implica localizar el punto en el cual las utilidades marginales provenientes del incremento en ventas quedan exactamente compensadas por los costos de mantener un monto más elevado de sus saldos.

De acuerdo a Lara (2008), las funciones principales que toda empresa debe tomar en cuenta dentro de sus políticas son:

1. Mantenimiento de límites de crédito.
2. Que la función encargada de los pedidos conozca los límites de crédito de cada cliente.

#### **2.2.5. Función de Cobranzas**

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012:07), el objetivo principal de cobranza es sintéticamente “Cobrar todo en el menor tiempo posible”, sin embargo siempre se deben realizar los cobros a clientes de manera que se no vea afectada la relación. El departamento de Cobranza es el encargado de que la empresa obtenga el dinero que necesita para cumplir con sus obligaciones.

#### **2.2.6. Liquidez**

Según Bernstein (1999:551), la liquidez es “la facilidad, velocidad y el grado de merma para convertir los activos circulantes en tesorería” y considera la escasez de esta como uno de los principales síntomas de dificultades financieras.

En función de esto se puede explicar la liquidez como la capacidad de convertir los activos en dinero en efectivo de manera inmediata pero sin que estos pierdan valor. Dentro de las organizaciones la liquidez sirve como medición de la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Actividad:** es una suma de tareas que pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

**Cuentas por cobrar:** cuenta en la que se registran los aumentos y disminuciones derivados de las ventas realizadas única y exclusivamente a crédito a favor de la empresa.

**Cobro:** acción en la cual se percibe dinero como pago de una deuda, por la prestación de un servicio o por la venta de un bien.

**Control Interno:** medida que tiene como objetivo proteger los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos u ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin las autorizaciones pertinentes

**Estrategia:** proceso seleccionado mediante el cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

**Objetivos:** son la respuesta a la pregunta ¿qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra acción social?, por lo que estos deben ser realistas, medibles, alcanzables y programados en el tiempo cubriendo todas las áreas críticas para

proponer valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra empresa ante los clientes.

**Provisión:** es una cuenta de pasivo y consiste en guardar una cantidad de recursos como un gasto para estar preparados por si realmente se produjese el pago de una obligación que la empresa ya ha contraído con anterioridad.

**Provisión cuenta dudosa:** son aquellas cuentas que han sido producto de operaciones a créditos, y que por considerarse incobrables representan pérdidas para la empresa. No obstante y como resultado de la experiencia, la organización estima una provisión para suplir las cuentas incobrables de un ejercicio.

**Procedimiento:** una acción que implementa una política, como una sucesión cronológica o secuencial de operación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología se define como el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos que incluyen las técnicas de observación y recolección de datos para un posterior análisis que permita formular unas conclusiones y recomendaciones.

Al respecto del marco metodológico Arias (2006:16), lo explica como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”.

Por su parte Tamayo y Tamayo (2003:37), lo definen como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”.

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se caracterizó como un proyecto factible pues el objetivo de esta fue desarrollar una propuesta, cuya aplicación fuese viable dentro de la empresa, y que le permitiera mejorar el proceso de otorgamiento de créditos y cobranza. Para cumplir con los objetivos planteados se llevó a cabo una investigación de campo puesto que la problemática estaba presente en la realidad y los datos fueron recogidos de forma directa.

Al respecto del proyecto factible Arias (2006:134), señala que “Se trata de una propuesta de acción para resolver problema practico o satisfacer una necesidad. Es

indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. Según el objetivo general y los objetivos específicos el nivel de la investigación es explicativo puesto que se procuro determinar las causas del problema.

## **3.2. FASES METODOLÓGICAS**

En función de lo anterior mencionado y de los objetivos de la investigación se siguieron las siguientes fases de investigación.

### **3.2.1. Fase I: Diagnostico de la situación actual de control del proceso de créditos y cobranza en la empresa Stratus Publicidad, C.A.**

Este trabajo tuvo como base el hecho de que la empresa Stratus Publicidad, C.A. carecía del control interno necesario en su departamento de cuentas por cobrar. Esto ocasionaba que se generara morosidad por parte los clientes y que no existiera un control adecuado de los saldos de dichas cuentas en la contabilidad de la empresa.

Dentro de esta fase se usó la técnica de la encuesta tomando como instrumento el cuestionario de preguntas cerradas dicotómicas puesto que este permite obtener información confiable por parte de aquellos responsables del manejo de las cuentas por cobrar dentro de la empresa.

Respecto al cuestionario Arias Fidas (2004:74), señala “El cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque deber ser llenado por el encuestado.”

Con respecto a la población, Arias (2006:81), la define como “Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

Luego de identificar la población se debió determinar cuál sería la muestra puesto que estos serían los individuos a los cuales se les aplicaría el instrumento para la recolección de datos. Sobre la muestra Tamayo y Tamayo (1997:38), señalan que la muestra “Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

Por su parte Hernandez citado en Castro (2003:69), expresa que “Si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”.

En función de lo mencionado anteriormente y siendo la población los trabajadores del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Stratus Publicidad, C.A. la muestra estuvo conformada por los 3 trabajadores que integraban dicho departamento.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de los factores internos y externos que afectan el control del proceso de créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.**

El propósito de esta fase fue determinar cuáles eran los factores que generaban fallas en el control de los créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad que estaban provocando morosidad y errores en los saldos de las cuentas.

Con la finalidad de identificar los factores internos y externos que afectan a la identificación se implementó la matriz DOFA, siendo esta una herramienta que

permite reconocer cuales son las oportunidades y amenazas de la empresa, factores externos, y las fortalezas y debilidades, factores internos. Sin embargo para la utilización correcta de la matriz DOFA fue necesario desarrollar primero la matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), para identificar los factores internos, y la matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), para identificar los factores externos.

La matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) se realizó con información relacionada al departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Stratus Publicidad, C.A.

Gómez define la matriz PCI como

Un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa.

La matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), se realizó con información externa que afecta a la empresa.

Gómez indica que la matriz POAM

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Tras la realización de estos cuadros se obtuvieron los datos necesarios para la formulación de la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA). Espinoza define la matriz DOFA como una “herramienta estratégica de

análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DOFA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro”.

### **3.2.3 Fase III: Diseñar estrategias de control interno para mejorar el proceso de los créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.**

Se diseñaron unas estrategias de control interno adecuadas a la situación antes observada de la empresa y con información obtenida, que fuese viable y factible con el objetivo final de mejorar el control de los créditos y cobranza.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por el cuestionario aplicado dentro de la empresa Stratus Publicidad, C.A. La representación gráfica se encuentra constituida mediante gráficos y la representación escrita mediante un análisis individual de cada ítem. La aplicación de este cuestionario sirvió para identificar cual era la situación real dentro del departamento de cuentas por cobrar de la empresa y cuál era el procedimiento que se realizaba para el proceso de cobranza.

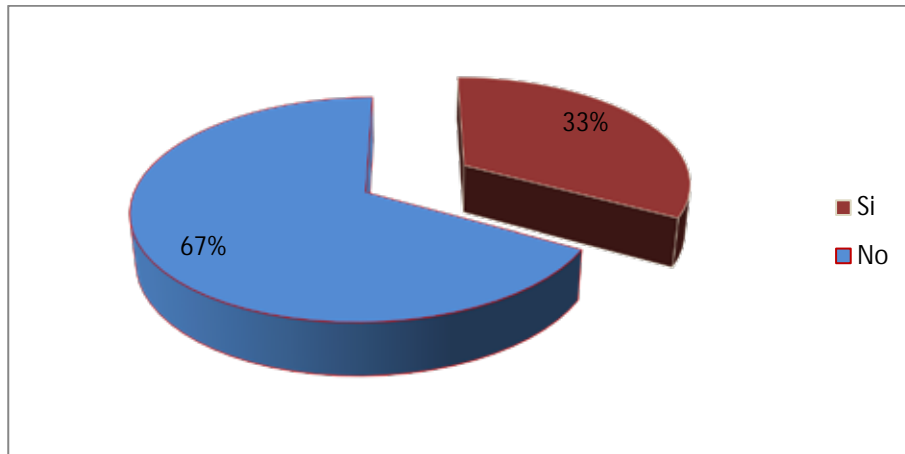
Además de los resultados, se presentó su análisis e interpretación. Sobre esto Arias (2006:73), expone que “el análisis de los resultados se definirá a partir del uso de las técnicas lógicas o estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.” Así pues estos resultados sirvieron como base para desarrollar las estrategias de control que permitirían a la empresa mejorar su proceso de créditos y cobranza.

#### **Fase I: Diagnostico de la situación actual de control del proceso de créditos y cobranza en la empresa Stratus Publicidad, C.A**

A continuación se presentan los ítems que contiene esta investigación:.

**Ítem N° 1.** ¿Considera usted que la supervisión al departamento de cuentas por cobrar es constante?

**Gráfico N° 1.** Supervisión en el departamento de cuentas por cobrar.

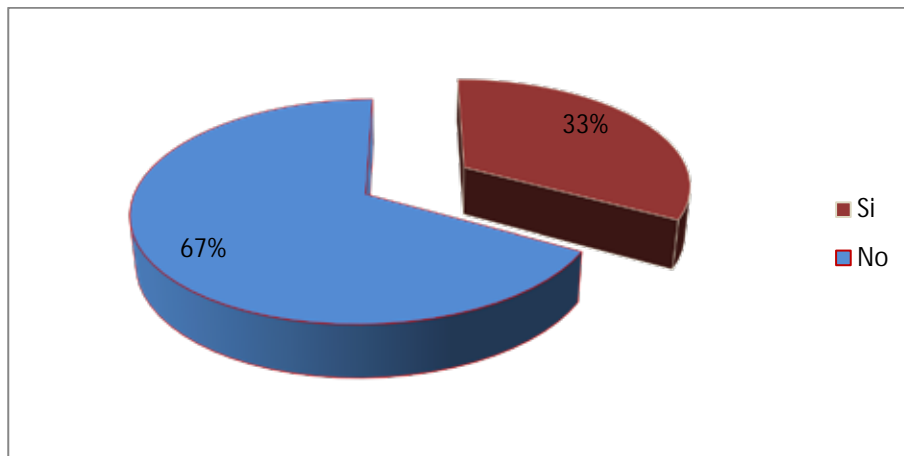


**Fuente:** Conde y Meza (2018).

**Análisis:** se observó que el 33% de los encuestados consideró que sí existía una supervisión constante al departamento, mientras que el 67% consideró que no era así. El hecho de que no exista una supervisión adecuada puede generar que no se realice el tratamiento adecuado a las cuentas por cobrar y que existan saldos erróneos o créditos vencidos.

**Ítem N° 2.** ¿Conoce usted cuáles son sus funciones dentro del departamento de cuentas por cobrar?

**Gráfico N° 2.** Funciones dentro del departamento de cuentas por cobrar.

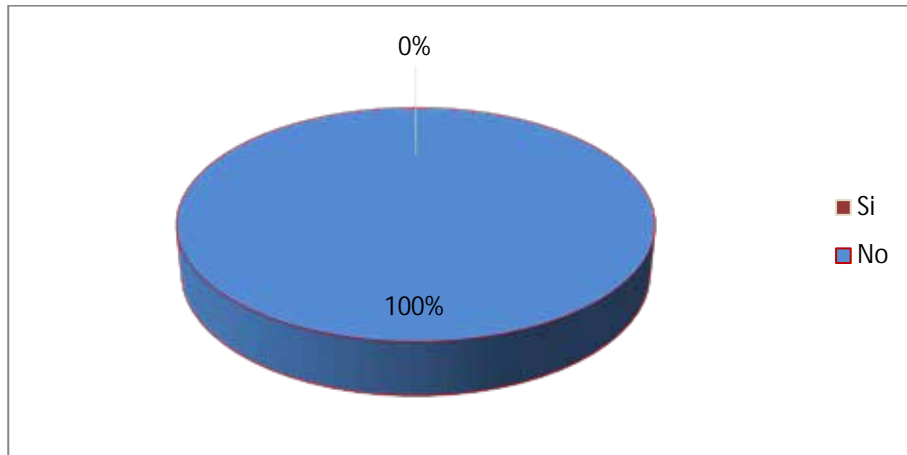


**Fuente:** Conde y Meza (2018).

**Análisis:** el 33% de los encuestados consideró conocer sus funciones específicas dentro del departamento, mientras que el 67% desconocía cuáles son sus funciones específicas. Si no existe una adecuada segregación de funciones para cada empleado del departamento puede ocurrir que se obvien pasos dentro del control de las cuentas por cobrar.

**Ítem N° 3.** ¿Cuenta la empresa con políticas para el otorgamiento de créditos?

**Gráfico N° 3.** Políticas para el otorgamiento de créditos.

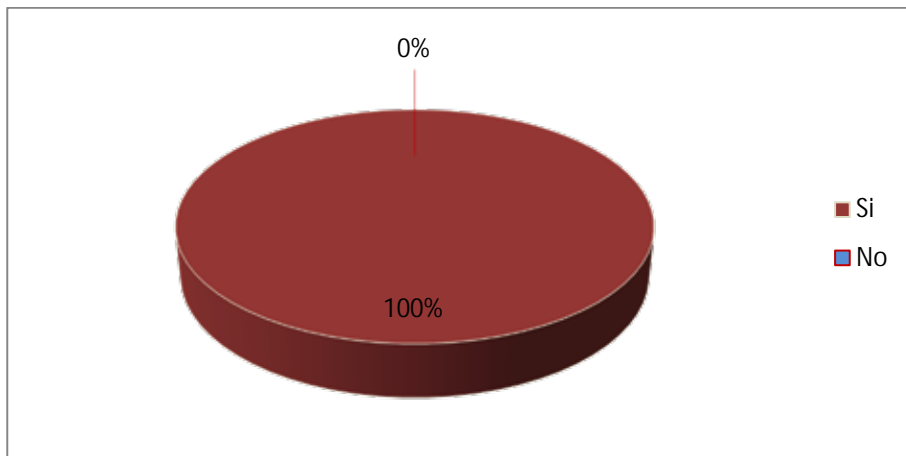


**Fuente:** Conde y Meza (2018).

**Análisis:** el 100% de los encuestados expresó que la empresa no contaba con unas políticas para el otorgamiento de créditos a clientes, la ausencia de estas políticas puede ocasionar que la empresa siga otorgando créditos a clientes que hayan incumplido con sus pagos o que no exista el seguimiento de adecuado de las cuentas por cobrar.

**Ítem N° 4.** ¿Se otorgan créditos a clientes que hayan incurrido en situación de mora?

**Gráfico N° 4.** Crédito a clientes en situación de mora.

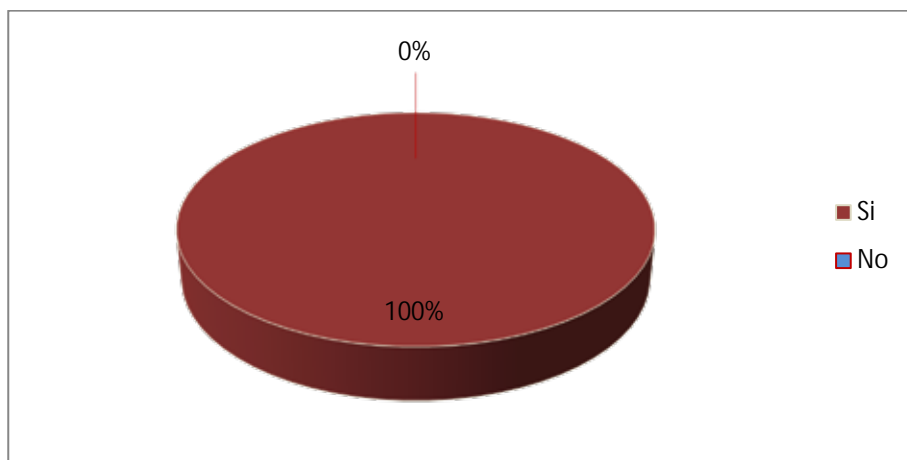


**Fuente:** Conde y Meza (2018).

**Análisis:** el 100% de los encuestados contestó que la empresa sí otorgaba créditos a clientes en situación de mora. Esto puede deberse a la ausencia de políticas para la otorgamiento de créditos y atenta contra la liquidez de la empresa.

**Ítem N° 5.** ¿Existe algún control para identificar y registrar las transferencias y/o depósitos realizados por los clientes?

**Gráfico N° 5.** Control para identificar y registrar transferencias o depósitos de clientes.

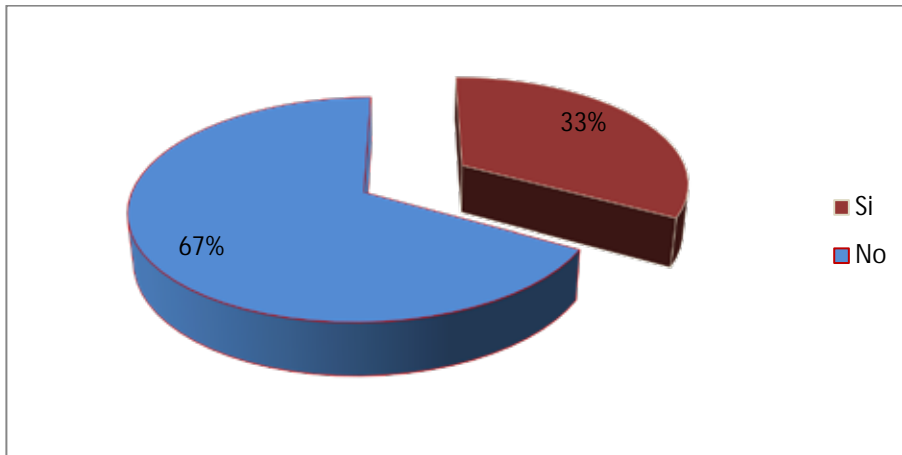


**Fuente:** Conde y Meza (2018).

**Análisis:** el 100% de los encuestados contestó que sí existía un control sobre las transferencias o depósitos por parte de los clientes. Es necesario que estos controles existan para asegurarse de mantener los saldos de las cuentas por cobrar actualizado.

**Ítem N° 6.** ¿Se realizan análisis frecuentes de los saldos de las cuentas por cobrar?

**Gráfico N° 6.** Análisis de saldos de las cuentas por cobrar.

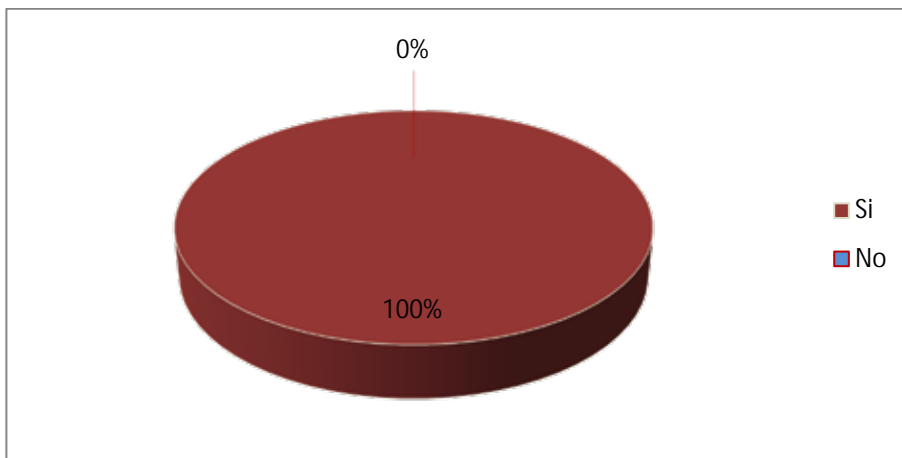


**Fuente:** Conde y Meza (2018).

**Análisis:** el 67% de los encuestados respondió que no se realizaban análisis a los saldos de las cuentas por cobrar, mientras que el 33% contestó que sí. Esto perjudica la liquidez de la empresa y genera que no sepa con certeza los estatus de deuda de los clientes.

**Ítem N° 7.** ¿Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

**Gráfico N° 7.** Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar.

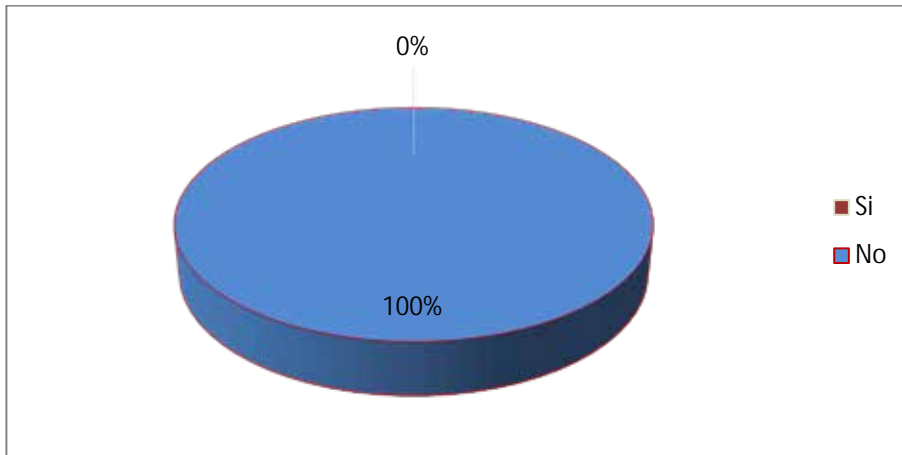


**Fuente:** Conde y Meza (2018).

**Análisis:** se observó que el 100% de los encuestados expresó que si existían facturas que no habían sido rebajadas a pesar de haberse cobrado, esto puede deberse a alguna medida que tenga la empresa pero de no corregirse se generaran análisis erróneos de las cuentas por cobrar y las deudas de los clientes.

**Ítem N° 8.** ¿Existe una provisión para cuentas dudosas?

**Gráfico N° 8.** Provisión para cuentas dudosas.



**Fuente:** Conde y Meza (2018).

**Análisis:** las respuestas de los encuestados señalaron que la empresa no contaba dentro de su contabilidad con una cuenta de provisión para cuentas dudosas, esto puede ocasionar que el fallo del cobro de algunas cuentas afecte negativamente a la utilidad de la empresa.

**Fase II: Identificación de los factores internos y externos que afectan el control del proceso de créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.**

**Cuadro N° 1.** Perfil de Capacidad Interna (PCI).

<b>PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)</b>									
	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidades</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Capacidad Directiva</b>		x					X		
Uso de análisis y planes estratégicos				x			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	x							X	
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	x							X	
Sistemas de control eficaces				x			X		
<b>Capacidad Competitiva</b>	x							X	
Lealtad y satisfacción del cliente	x						X		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos			x						X
Fuerza del producto, calidad y exclusividad	x								X
<b>Capacidad Financiera</b>				x			X		
Liquidez y disponibilidad de fondos internos				x				X	
Estabilidad de costos				x				X	
Habilidad para competir con precios			x						X
<b>Capacidad Tecnológica</b>	x								X
Habilidad y técnica de manufactura		x						X	
Nuevas tecnologías usadas en productos	x							X	
Aplicación de tecnologías informáticas	x							X	
<b>Capacidad del Talento Humano</b>		x					X		
Nivel académico del recurso humano	x						X		
Experiencia técnica	x						X		
Estabilidad			x					X	

**Fuente:** Conde y Meza (2018).

## **Análisis del Perfil de Capacidad Interna**

Luego de identificar los factores internos que afectan a la empresa mediante el Perfil de Capacidad Interna, se procedió a realizar un análisis individual de aquellas fortalezas y debilidades encontradas en la empresa Stratus Publicidad, C.A.

En primer lugar se destacaron las fortalezas de la empresa, dentro de ellas se encuentra la Capacidad Competitiva puesto que la empresa ofrece un producto de alta calidad que produce satisfacción a sus clientes y generan en ellos sentido de lealtad. Además, la empresa cuenta con un grupo de proveedores confiables que le permiten tener disponibilidad de sus insumos necesarios.

Siguiendo con sus fortalezas se encuentra la Capacidad Tecnológica, la empresa cuenta con equipos de alta tecnología que le permiten contar con un proceso de manufactura óptimo. Además, se usan distintas tecnologías informáticas, como los programas utilizados en el área de contabilidad.

Para finalizar con las fortalezas se menciona la Capacidad del Talento Humano, los tres (3) integrantes del departamento de cuentas por cobrar son Licenciados en Contaduría Pública con experiencia y con un sueldo que les permite tener un grado medio de estabilidad.

Por otro lado se deben mencionar cuales son las debilidades de la empresa, aquí se menciona la Capacidad Financiera. El hecho de que la empresa no tenga un control eficaz de las cuentas por cobrar ha generados retrasos e incumplimientos en los pagos por parte de sus clientes, como consecuencia de esto la liquidez de la empresa se ve disminuida, además de limitar o impedir la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones con terceros para el desarrollo de sus actividades comerciales.

Por último se debe mencionar la Capacidad Directiva, aquí se reflejan tanto fortalezas como debilidades. Como fortalezas se destacan la habilidad de la empresa para manejar fluctuaciones económicas y su capacidad de respuesta a condiciones cambiantes. Como debilidades se encuentran la falta de análisis y planes estratégicos en algunas áreas, específicamente en el tratamiento contable de sus cuentas por cobrar, además de tener unos sistemas de control poco eficaces.

**Cuadro N° 2.** Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio

<b>PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)</b>									
	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenazas</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Factores Económicos</b>				x			<b>X</b>		
Inflación				x			<b>X</b>		
Política cambiaria y Tasa de cambio				x				<b>X</b>	
<b>Factores Sociales</b>					x			<b>X</b>	
Desplazamiento					x			<b>X</b>	
Nivel de seguridad y delincuencia					x			<b>X</b>	
<b>Factores Tecnológicos</b>		x					<b>X</b>		
Aplicación de tecnologías a la contabilidad		x					<b>x</b>		
<b>Factores Geográficos</b>						x			<b>X</b>

**Fuente:** Conde y Meza (2018).

### **Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio**

Luego de aplicar el cuadro de Oportunidades y Amenazas en el Medio, se procedió a realizar un análisis de las oportunidades y amenazas externas que afectaban a la empresa Stratus Publicidad, C.A.

Iniciando con las oportunidades se mencionan las que integran los Factores Tecnológicos. La disponibilidad de la empresa de contar con equipos de computación que faciliten y agilicen gran variedad de procesos internos, como el contable, el que además cuenta con la aplicación de programas informáticos. En adición a esto se encuentran los equipos de producción con los que cuenta la empresa.

En relación a las amenazas detectadas se encuentran los Factores Económicos. La política cambiaria existentes en el país, que en conjunto con la escasa producción nacional hace que la adquisición de los insumos necesarios de dificulte. Más importante aún, el alto nivel de inflación hace que el dinero pierda su valor rápidamente en periodos cortos de tiempo, esto significa que el tener cobros pendientes a clientes por un tiempo prolongado provoca que al momento del cobro de la deuda el dinero se haya devaluado. Además, es posible que los costos de los insumos para reponer los inventarios hayan incrementado durante ese tiempo. Esto puede acabar disminuyendo las utilidades o en casos mayores generando pérdidas.

Sobre los Factores Sociales se encuentra los altos niveles de delincuencia que siempre serán un factor que afecte tanto a la empresa como a sus empleados, a partir de esto, además de otros factores, el desplazamiento del personal se ha visto aumentado en los últimos años, debido a que las personas con menor capacidad para satisfacer sus necesidades básicas suelen optar por emigrar en busca de mejores ofertas de trabajo en el exterior.

**Cuadro N° 3.** Análisis Situacional FODA.

<b>ANÁLISIS SITUACIONAL FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Personal capacitado y con experiencia.</li> <li>· Producto de alta calidad y bien posicionado en el mercado.</li> <li>· Proveedores confiables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sistemas de control interno de cuentas por cobrar ineficaces.</li> <li>· Falta de políticas para otorgamiento de créditos.</li> <li>· Inexistencia de una cuenta de provisión para cuentas por cobrar dudosas.</li> <li>· Carencia de segregación de funciones.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cuenta con equipos de alta calidad.</li> <li>· Sistemas contables computarizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inflación.</li> <li>· Desplazamiento de personal.</li> </ul>

**Fuente:** Conde y Meza (2018).

**Cuadro N° 4.** Estrategias FODA.

<b>ESTRATEGIAS FODA</b>	
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Establecer una segregación de funciones específicas para el personal del departamento de cuentas por cobrar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Implementar políticas para el proceso de otorgamiento de créditos.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crear incentivos para clientes que realicen pagos adelantados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Creación de una provisión para cuentas dudosas.</li> </ul>

**Fuente:** Conde y Meza (2018).

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El presente trabajo tiene la intención de plantear una propuesta que logre mejorar el control de los créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A. para desarrollar esta propuesta primero se realizó un cuestionario al personal encargado del control de las cuentas por cobrar con el fin de identificar la situación actual de la empresa. Además, a través de los cuadros de Perfil de Capacidad Interna y Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio se identificaron los factores internos y externos que afectan a la empresa tanto positivamente como negativamente.

De esta manera, y a través del desarrollo de una matriz DOFA, se desarrollaron unas estrategias de control interno que mejoren el control de los créditos y cobranza. A continuación se muestran los objetivos, justificación y factibilidad de la propuesta. Además, se presentan las estrategias necesarias para solventar los problemas detectados en la empresa. Finalmente, se despliegan las conclusiones surgidas de la presente investigación.

## **5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **5.2.1. Objetivo General**

Diseñar estrategias de control interno para mejorar el proceso de los créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.

### **5.2.2. Objetivos Específicos**

Establecer funciones específicas para el personal del departamento de cuentas por cobrar.

Implementar políticas para el proceso de otorgamiento de créditos.

Creación de una provisión para cuentas dudosas.

Crear incentivos para clientes que realicen pagos adelantados.

## **5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Toda empresa es constituida bajo dos principios fundamentales: generar un beneficio económico y perdurar en el tiempo. Para lograr esto es fundamental que la empresa establezca un sistema de control interno que permita que sus procesos administrativos y contables se desarrollen de forma óptima, esto con la intención de reducir el riesgo y permitir que la empresa cumpla con sus obligaciones pertinentemente.

Es con este motivo que se diseñan estrategias de control interno que mejoren el proceso de créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A. estas estrategias fueron desarrolladas en función de aquellas fallas identificadas en los procesos de control de la empresa y tienen el objetivo de beneficiar a la empresa a través de la mejoría en sus procesos de cobranza.

La aplicación de estas estrategias brindará a la empresa resultados positivos mantenidos en el tiempo que le permitirán crecer económicamente y corregir sus debilidades.

#### **5.4. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

La factibilidad de una propuesta estará determinada por la capacidad de la empresa para el desarrollo e implementación de las estrategias en un periodo determinado. Por esto se presenta a continuación el análisis de la Factibilidad Técnica, Factibilidad Operativa y Factibilidad Económica de las estrategias propuestas para mejorar el proceso de créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.

##### **5.4.1. Factibilidad Técnica**

La Factibilidad Técnica representa los recursos necesarios para realizar los procesos que propone el proyecto. Estos recursos pueden ser: herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros. En el caso de este trabajo los recursos necesarios son plenamente de conocimiento de procesos contables por parte del personal que integra el departamento de cuentas por cobrar.

#### 5.4.2. Factibilidad Operativa

La Factibilidad Operativa se refiere al recurso humano necesario para desarrollar las actividades necesarias para lograr los objetivos de la propuesta. Para la ejecución de las estrategias propuestas se requiere el recurso humano indicado a continuación.

**Cuadro N° 5.** Recursos Operativos.

<b>RECURSOS OPERATIVOS</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD NECESARIA</b>
· Personal del departamento de cuentas por cobrar.	03

**Fuente:** Conde y Meza (2018).

#### 5.4.3. Factibilidad Económica

La Factibilidad Económica representa los recursos financieros que serán necesarios para implementar la propuesta planteada en la empresa. Estos recursos financieros estarán fijados para los recursos que se hayan especificado en la Factibilidad Técnica y la Factibilidad Operativa. A continuación se presentan la inversión requerida por los recursos operativos.

**Cuadro N° 6.** Costo de Factibilidad Operativa.

<b>COSTO DE FACTIBILIDAD OPERATIVA</b>		
<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor en BsF.</b>
Personal del departamento de cuentas por cobrar.	03	45.000.000 BsF.
<b>TOTAL BsF.</b>		<b>45.000.000 BsF.</b>

**Fuente:** Conde y Meza (2018).

A partir de esto se concluye que el proyecto es técnica y operativamente factible puesto que los costos de los recursos operativos ya forman parte de los gastos fijos de la empresa al estar conformados por los tres (3) empleados que conforman en el departamento de cuentas por cobrar.

## **5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **5.5.1. Establecer funciones específicas para el personal del departamento de cuentas por cobrar.**

Uno de los principios de control interno más importante es la segregación de funciones, esto es necesario para evitar la acumulación de responsabilidades por parte de un solo empleado y para que no existan fraudes internos en la organización.

A través del cuestionario aplicado en la empresa Stratus Publicidad, C.A. se observó que el personal no contaba con funciones específicas. Con la finalidad de que no existan errores en la información, otorgamiento de créditos indebidos, y errores en

general es necesario que las actividades pertinentes al departamento de cuentas por cobrar sean divididas equitativamente entre el personal teniendo en cuenta sus capacidades, conocimientos y status.

### **5.5.2. Implementar políticas para el proceso de otorgamiento de créditos.**

Como se pudo notar en los resultados del cuestionario aplicado a la empresa, esta ha otorgado créditos a clientes que han incurrido en situación de mora. La morosidad no es solo responsabilidad del cliente, pues es necesario que el personal encargado de las cobranzas cuente con un proceso de seguimiento constante de las cuentas por cobrar que tenga la empresa y mantenerse en contacto permanente con los clientes para evitar que estos demoren en sus pagos.

Además de esto es importante que la empresa cuente con unas políticas para el proceso de otorgamiento de créditos que pueden contener características como:

- Los créditos no podrán ser mayores a 15 días.
- El cliente deberá realizar un pago anticipado correspondiente al 50% del total de la factura.
- Antes del otorgamiento de un crédito a un cliente es obligatorio que el departamento de cuentas por cobrar lo apruebe.
- Los clientes tendrán derecho de acumular hasta dos (2) facturas simultáneamente. Para la obtención de un tercer crédito será necesario que hayan cancelado el monto total de la factura más antigua.
- Los clientes que hayan incumplido con el pago de sus deudas oportunamente en más de una ocasión solo podrán obtener un crédito a la vez.

- Es obligatorio que la empresa cuente con la información de contacto (número de teléfono móvil, número de teléfono fijo, correo electrónico, entre otros), de aquellos clientes que hayan obtenido créditos por parte de la empresa, esto con la intención de facilitar la comunicación.
- Aquellas cuentas que no sean canceladas antes del plazo establecido serán generadoras de intereses de mora, teniendo como base el valor nominal, hasta el momento de su cancelación.

### **5.5.3. Creación de una provisión para cuentas dudosas.**

El objetivo de la creación de una provisión para cuentas dudosas es contar con un monto, establecido según políticas de la empresa, que sirva para absorber aquellas cuentas que sean declaradas incobrables por parte de la empresa. De esta manera cuando la empresa considere que un cliente no cancelara sus deudas no afecte directamente la utilidad de la organización.

Uno de los métodos para la estimación de las cantidades de cobro dudoso es sobre un porcentaje de las cuentas por cobrar. Para este método se calcula la provisión sobre un porcentaje de las cuentas por cobrar al cierre del ejercicio. Existen dos maneras para aplicar este método:

- **Sobre un porcentaje arbitrario:** consiste en determinar por experiencias anteriores y en forma arbitraria un porcentaje, el cual deberá aplicarse a las cuentas por cobrar a la fecha de cierre y se obtendrá así el monto que debe tener la provisión para el ejercicio siguiente.

- **Sobre un porcentaje de lo realmente perdido:** consiste en establecer una relación entre el saldo de cuentas por cobrar al cierre del ejercicio anterior y el monto de cuentas realmente pérdidas durante el ejercicio actual.

Saldo de cierre ejercicio anterior = 100.000 BsF —————> 100 %

Monto realmente perdido = 5.000 BsF —————> 5 %

Cuando la empresa considere una cuenta como incobrable procederá a registrarla de la siguiente manera:

- Si el saldo es menor al de la provisión:

	X	
Provisión para cuentas dudosas		XXXX
Cuentas por cobrar		XXXX

- Si el saldo es mayor al de la provisión:

	X	
Provisión para cuentas dudosas		XXXX
Pérdida por cuentas incobrables		XXXX
Cuentas por cobrar		XXXX

En el caso de que la empresa tenga que recuperar una cuenta que haya sido declarada como incobrable, debido a que el cliente finalmente la haya cancelado, se procederá a realizar los siguientes asientos:

- En el caso que la factura fuese emitida en ejercicios anteriores y haya sido cancelada y recuperada en el ejercicio en curso, se realizará un crédito a la cuenta de “provisión para cuentas dudosas”.

_____ X _____	
Bancos	XXXX
Provisión para cuentas dudosas	XXXX

- En el caso que la factura fuese emitida durante el ejercicio en curso y haya sido cancelada y recuperada dentro del ejercicio, se realizará un crédito a la cuenta de “pérdida por cuentas incobrables”.

_____ X _____	
Bancos	XXXX
Pérdida por cuentas incobrables	XXXX

- En el caso que la factura se haya considerado incobrable en ejercicios anteriores y haya sido cancelada por el cliente durante el ejercicio en curso, se realizará un crédito a la cuenta llamada otros ingresos.

_____ X _____	
Bancos	XXXX
Otros ingresos	XXXX

#### **5.5.4. Crear incentivos para clientes que realicen pagos adelantados.**

Si bien la posibilidad de brindar facilidades de pago como las condiciones de crédito a los clientes sirve para aumentar las ventas de la empresa, esta es una

actividad que requiere un control muy específico, mucho más en economías con alto niveles de inflación.

Además de los procesos de control del proceso de cobranzas, se pueden ofrecer a los clientes descuentos de las deudas si cumplen determinadas características, una de estas puede ser para aquellos clientes que realicen pronto pago, o pagos de sus deudas en un tiempo adelantado al estipulado originalmente. El monto del descuento a ofrecer será determinado por la empresa tras analizar el punto de vista costo-beneficio.

En el caso de que la empresa ofrezca este tipo de incentivos se registraría contablemente de la siguiente manera:

- Asiento por la venta a crédito

	X	
Cuentas por cobrar		XXXX
Ventas		XXXX
IVA Débito Fiscal		XXXX

- Si el cliente cancelara su deuda anticipadamente, aprovechando el descuento, el asiento sería

	X	
Bancos		XXXX
IVA Débito Fiscal		XXXX
Descuentos por pronto pago		XXXX
Cuentas por cobrar		XXXX

- Si el cliente no aprovechase el descuento el asiento seria

\_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_

Bancos XXXX

Cuentas por cobrar XXXX

## CONSIDERACIONES FINALES

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación y recomendaciones con sentido a la correcta aplicación de la propuesta planteada por el presente trabajo a la empresa Stratus Publicidad, C.A. En base entonces al estudio de **“Estrategias de control interno para mejorar el proceso de créditos y cobranza de la empresa Stratus Publicidad, C.A.”** se concluye que:

- Tanto el objetivo principal como los objetivos específicos planteados al inicio de esta este trabajo se pudieron cumplir a través de la recolección y análisis de datos tanto de las labores del personal del departamento de cuentas por cobrar como de los factores internos y externos que afectan a la organización.
- Para el diagnóstico de la situación actual del control del proceso de créditos y cobranza de la empresa se realizó un cuestionario compuesto por ocho (8) preguntas al personal del departamento de cuentas por cobrar. El mismo permitió la identificación de fallas como la carencia de una adecuada segregación de funciones, inexistencia de políticas para el otorgamiento de créditos y falta de una provisión para cuentas dudosas dentro de la contabilidad de la organización.
- Para la identificación de los factores internos y externos que afectan a la empresa se realizaron las matrices de Perfil de Capacidad Interna (PCI) y Perfil de Oportunidades en el Medio (POAM). A través de las mismas se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- En base a los procesos anteriores se procedió a desarrollar un conjunto de estrategias de control interno que den respuesta a la problemática encontrada y le permitan a la empresa mejorar el control sobre sus créditos y cobranza.

- El estudio de la factibilidad tanto Técnica, Operativa y Económica de las propuestas planteadas concluyo que la empresa está en capacidad de aplicar dichas estrategias.

En pro de la aplicación de la propuesta planteada los autores del presente trabajo plantean las siguientes recomendaciones:

- Realizar la correcta segregación de funciones del personal del departamento de cuentas por cobrar.
- Aplicar las políticas para el otorgamiento de créditos que fueron planteadas.
- Creación de la cuenta de provisión de cuentas dudosas según las directrices expuestas.
- Incentivar el pago a tiempo por parte de los clientes a través del ofrecimiento de un descuento por pronto pago.
- Incrementar la supervisión al departamento de cuentas por cobrar, con la intención de cerciorarse que los procesos aplicados se realicen de manera correcta.
- Realizar análisis periódicamente a los saldos de las cuentas por cobrar.
- Realizar un seguimiento de la propuesta, para verificar la eliminación de la problemática expuesta.

## REFERENCIAS

- Arias, Fidas. (2006), **Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica**. Quinta Edición. Caracas: Espíteme.
- Bernstein, Leopold. (1999), **Proceso Metodológico en la Investigación**. Academia Nacional de Ciencias Económicas.
- Castro, Fernando. (2003), **El proyecto de investigación y su esquema de elaboración**. Segunda Edición. Caracas: Uyapal.
- Estupiñan, Rodrigo. (2006), **Control Interno y Fraudes**. Segunda Edición. Bogotá, D.C: Ecoe Ediciones.
- Galofre, Ricardo y Gonzalez, Jesus. (2013), **Estrategias para mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa Alcoven, C.A.**
- Goxens, Antonio y Goxens, María Angeles. (2008), **Enciclopedia Práctica de Contabilidad**. Sexta Edición. Barcelona, España: Oceano Grupo Editorial.
- Hurtado, Ivan y Toro, Josefina. (2005), **paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Quinta edición. Valencia: Episteme.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. (2012), **Administracion. Una Perspectiva Global y Empresarial**. Decimocuarta Edición. México, D.F. Editorial: McGraw Hill.
- Maldonado, Ricardo y Olivo, Marfa. (1993), **Estudio de la Contabilidad General**. Primera Edición. Valencia: Tatum.

- Meigs, Walter y Larsen, John. (1994), **Principios de Auditoría**. Segunda Edición. México: Editorial Diana.
- Moronta, Carlos. (2013), **Lineamientos para optimizar el sistema de control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.**
- Murillo, Andres. (2013), **Auditoria interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en la empresa Cesionarias del municipio Maracaibo.**
- Ortega, Genesys y Pinto, Sindy. (2013), **Lineamientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa VENE-FRENOS, C.A. ubicada en San Diego, edo. Carabobo.**
- Redondo, Angel. (2004), **Curso Practico de Contabilidad General y Superior**. Tercera Edición. Caracas: MARCA.
- Rivas, Angela y Magallanes, Carlos. (2018) **Estrategias contables para mejorar la gestión de cobranza en la empresa Pietra Natura, C.A. en el estado Carabobo.**
- Sevilla, Arelys y Silva, Ghiorgina. (2013), **Propuesta de una plan estratégico para el mejoramiento de las gestión de las cuentas por cobrar en la empresa SISALMA SISTEMAS INTEGRALES, C.A. ubicad en el estado Miranda.**
- Tamayo y Tamayo, Mario. (1997), **El Proceso de la Investigación científica**. Primera Edición. México: LIMUSA.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2000), **El proceso de la Investigación Científica**. Tercera Edición. México D.F: LIMUSA.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2003), **El Proceso de la Investigación Científica**. Cuarta Edición. México: LIMUSA.

### **Electrónicas**

Espinosa, (2013, Julio 29). **La Matriz de Análisis DAFO (FODA)**. [En línea].

Consultado el día 02 de Julio de 2018 de

<http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Gómez, (2014). **Planeación y Gestión Estratégica**. [En línea]. Consultado el día 02 de Julio de 2018 de <https://gerest.es.tl/>

Lara, (2008). **Administración de las Cuentas por Cobrar**. [En línea]. Consultado el día 02 de Julio de 2018 de

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracionfinanciera-de-cuenta-por.html>.

## ANEXOS

### A. Cuestionario

N°	ÍTEM	SÍ	NO
1	¿Considera usted que la supervisión en el departamento de cuentas por cobrar es constante?		
2	¿Conoce usted cuáles son sus funciones dentro del departamento de cuentas por cobrar?		
3	¿Cuenta la empresa con políticas para el otorgamiento de créditos?		
4	¿Se otorgan créditos a clientes que hayan incurrido en situación de mora?		
5	¿Existe algún control para identificar y registrar las transferencias y/o depósitos realizados por los clientes?		
6	¿Se realizan análisis frecuentes de los saldos de las cuentas por cobrar?		
7	¿Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?		
8	¿Existe una provisión para cuentas dudosas?		

**B. Tablas de frecuencia**

N° 1. Supervisión en el departamento de cuentas por cobrar.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	01	33%
No	02	67%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

N° 2. Funciones dentro del departamento de cuentas por cobrar.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	01	33%
No	02	67%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

N° 3. Políticas para el otorgamiento de créditos.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	00	0%
No	03	100%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

N° 4. Créditos a clientes en situación de mora.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	03	100%
No	00	0%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

N° 5. Control para identificar y registrar transferencias o depósitos de clientes.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	03	100%
No	00	0%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

N° 6. Análisis de saldos de las cuentas por cobrar.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	01	33%
No	02	67%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

N° 7. Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	03	100%
No	00	0%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>

N° 8. Provisión para cuentas dudosas.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	00	0%
No	03	100%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>