



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ

**ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE CUENTAS POR
COBRAR DE LA EMPRESA D'SASTRE VNL, C.A
UBICADA EN VALENCIA-EDO. CARABOBO**

Trabajo de grado para optar al Título
De Licenciado en Contaduría Pública

Autores: Ángel Camperos

Carla Frusciante

Tutor: Msc. Nohelia Duran

San Diego, Diciembre 2018



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ

ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO
DE CUENTAS POR

COBRAR DE LA EMPRESA D'SASTRE VNL,
C.A

UBICADA EN VALENCIA-EDO. CARABOBO

Autores: Ángel Camperos

Carla Frusciante

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

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

ÍNDICE GENERAL

| | pp. |
|---|-----|
| DEDICATORIA | x |
| AGRADECIMIENTO | xi |
| RESUMEN INFORMATIVO | xii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPITULO I EL PROBLEMA | |
| 1.1 Planteamiento Del Problema | 4 |
| 1.2 Formulación Del Problema | 8 |
| 1.3 Objetivos De La Investigación | 9 |
| 1.4 Justificación De La Investigación | 9 |
| | |
| CAPITULO II MARCO TEORICO | |
| 2.1 Antecedentes De La Investigación | 12 |
| 2.2 Bases Teóricas | 20 |
| 2.3 Definición De Términos Básicos | 35 |
| | |
| CAPITULO III MARCO METODOLOGICO | |
| 3.1. Tipos Y Nivel De La Investigación | 38 |
| 3.2. Fases De La Investigación | 39 |
| 3.2.1. Fase I Diagnóstico De La Situación Actual | 40 |
| 3.2.2. Fase II Identificación De Debilidades Y Fortalezas | 42 |
| 3.2.3. Fase III Diseño De Un Plan Estratégico Para La Mejora De Cuentas Por Cobrar | 44 |
| | |
| CAPITULO IV RESULTADOS | |
| 4.1. Análisis de los resultados | 46 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| | pp. |
| CAPITULO V PROPUESTA | |
| 5.1 Preparación De La Propuesta | 59 |
| 5.2 Justificación De La Propuesta | 60 |
| 5.3. Objetivos De La Propuesta | 60 |
| 5.4 Fundamentación De La Propuesta | 61 |
| 5.5 Factibilidad De La Propuesta | 61 |
| 5.6 Desarrollo De La Propuesta | 63 |
| CONCLUSIÓN | 76 |
| RECOMENDACIONES | 78 |
| REFERENCIAS | 79 |
| ANEXOS | 82 |

LISTA DE GRÁFICOS

| GRÁFICOS | pp. |
|---|-----|
| 1. Bases Para Controlar Las Cuentas Por Cobrar | 46 |
| 2. Normas Y Procedimientos Por Escrito Para Las Cuentas Por Cobrar | 47 |
| 3. Medidas Para Verificar Que Los Cobros Se Realizan Con La Frecuencia Y Plazo Correspondiente | 48 |
| 4. Comunicación E Investigación De Las Desviaciones En Las Políticas | 49 |
| 5. Cumplimiento De Objetivos De Desempeño | 50 |
| 6. Medidas Correctivas | 51 |
| 7. Evaluaciones Periódicas En El Departamento De Cuentas Por Cobrar | 52 |
| 8. Las Funciones De Facturación Y Cobranza Del Departamento De Cobrar Se Encuentran Debidamente Segregados | 53 |
| 9. Sistemas De Información Que Produzcan Reportes | 54 |
| 10. Las Actividades Que Se Realizan En El Departamento De Cuentas Por Cobrar Se Ejecutan Con Las Debidas Aprobaciones | 55 |

LISTA DE CUADROS

| CUADROS | pp. |
|---|-----|
| 1. Bases Para Controlar Las Cuentas Por Cobrar | 46 |
| 2. Normas Y Procedimientos Por Escrito Para Las Cuentas Por Cobrar | 47 |
| 3. Medidas Para Verificar Que Los Cobros Se Realizan Con La Frecuencia Y Plazo Correspondiente | 48 |
| 4. Comunicación E Investigación De Las Desviaciones En Las Políticas | 49 |
| 5. Cumplimiento De Objetivos De Desempeño | 50 |
| 6. Medidas Correctivas | 51 |
| 7. Evaluaciones Periódicas En El Departamento De Cuentas Por Cobrar | 52 |
| 8. Las Funciones De Facturación Y Cobranza Del Departamento De Cobrar Se Encuentran Debidamente Segregados | 53 |
| 9. Sistemas De Información Que Produzcan Reportes | 54 |
| 10. Las Actividades Que Se Realizan En El Departamento De Cuentas Por Cobrar Se Ejecutan Con Las Debidas Aprobaciones | 55 |
| 11. Fortaleza Y Debilidades | 56 |
| 12. Oportunidades y estrategias | 57 |
| 13. Amenazas y Estrategias | 58 |

LISTA DE FIGURAS

| FIGURAS | pp. |
|---|------------|
| 1. Formato de análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar | 68 |
| 2. Libro auxiliar de cuentas por cobrar | 70 |
| 3. Relación de Cobranza | 72 |

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas. Por los triunfos y los momentos difíciles que nos han enseñado a valorarlo cada día más. Por darnos la fortaleza y sabiduría para seguir adelante y afrontar todos los obstáculos con madurez y humildad.

A nuestras madres, por ser el pilar más importante y por demostrarnos siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones y por ser la persona que nos ha acompañado durante todo nuestro trayecto estudiantil y de vida. Por su esfuerzo para hacer de nosotras una persona de bien y sus oraciones para que alcanzara todas mis metas

A nuestra Tutora Msc. Nohelia Duran por su paciencia, atención y ayudarnos a impulsar este Trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos vida para alcanzar todas las metas que nos hemos trazado en mi vida, gracias porque aun en las peores circunstancias nunca nos has abandonado y gracias por permitirnos compartir este logro con nuestras familias. Por darnos la sabiduría e iluminarnos todos los caminos cada vez que lo hemos necesitado

Gracias a nuestras madres por darnos la vida y por orientarnos y junto de sus manos transitar todos estos años, nos has dado fuerzas con las nuestras han bajado, has secado las lágrimas cuando las hemos derramado, nos has levantado cuando hemos caído, gracias por nunca rendirte y sobre todo no permitir que lo hiciéramos.

Adicional gradecemos a todas las personas que aun sin saberlo han influenciado y dejado una huella para hacer este logro posible porque cada una aportó con un granito de arena, familia y amigos, en especial mi compañera de este proyecto ambas nos hemos apoyado incondicional y transparente, cuando una no podía la otra estaba ahí apoyándola y entre las dos buscando la mejor forma de que todo saliera de la mejor manera, gracias estoy segura que no pude elegir mejor compañera.

A D`astre Vnl C.A. por brindarnos la oportunidad de ser parte del Departamento Cuentas Por Cobrar y a su vez desarrollar mi trabajo de investigación en dichas instalaciones.

A Nuestra tutora Msc. Nohelia Duran quien no solo fue nuestra tutora sino una excelente profesora, gracias por su paciencia, y por su apoyo, por sus regaños, y por sus acertadas orientaciones en nuestro Trabajo de Grado

A la Universidad José Antonio Páez, por permitiros formarnos como profesional integral dentro de tan prestigiosa institución.

A la Facultad de Ciencias Sociales Escuela de Contaduría Pública, centro de nuestra formación académica



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA: CONTADURIA PUBLICA**

**ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR
DE LA EMPRESA D´SASTRE VNL, C.A UBICADA EN VALENCIA ESTADO
CARABOBO**

San diego, Diciembre de 2018

Autores: Angel Camperos

Carla Frusciante

Tutor: Msc. Nohelia Duran

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo de fue proponer estrategias para el mejoramiento de las cuentas por cobrar para la empresa D´sastre vnl, C.A ubicada en Venezuela-edo. Carabobo, con el fin de lograr el registro, cobro oportuno de las deudas, así como realizar una planificación adecuada del flujo de caja y mejorar la imagen frente a sus clientes. En cuanto a la metodología que se utilizara, para lograr el objetivo, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada con un diseño de campo nivel descriptivo con estudio documental en el cual se desarrollaron tres fases referentes al diagnóstico del proceso actual de las cuentas por cobrar, para ello se aplicó una técnica e instrumento de recolección de datos la cual fue un cuestionario con diez (10) preguntas dicotómicas de respuesta cerradas tipo si y no a una población y muestra de tres (3) personas que laboran en el área de cuentas por cobrar , las cuales fueron sometidas a un análisis cuantitativo logrando obtener datos que oriento la identificación los factores críticos que inciden en la gestión de las cuentas por cobrar, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realizara a través de una matriz FODA, de la cual surgieron estrategias que conformo el plan estratégico con la finalidad de darle solución a la problemática planteada.

Descriptor: plan estratégico, cuentas por cobrar

INTRODUCCIÓN

Los cambios que se han producido en el entorno empresarial, han obligado a las organizaciones a desarrollar estrategias de control que permitan obtener resultados favorables en el desarrollo de sus operaciones. Desde este punto de vista la administración de las empresas, deben establecer medidas de control interno que permitan mayor eficiencia y rentabilidad a la organización.

El tiempo ha demostrado la importancia que presenta el control interno dentro del área administrativa y contable de las empresas principalmente para el área de cuentas por cobrar, ya que este le permite obtener información veraz, oportuna y totalmente confiable. De tal manera, que en los actuales momentos el control de existencia de los registros y cualquier operación de la empresa es un aspecto necesario para el área de cuentas por cobrar sea exitosa. En este sentido se hace fundamental que las empresas modernas, sobre todo en una economía tan inestable como la venezolana, se establezcan lineamientos para el mejoramiento y el control contable de las cuentas por cobrar que propicien la eficiencia de las gestiones en general y administrativas, y que genere el fortalecimiento institucional de la empresa. Es por esto que, en la presente investigación se toma en cuenta proponer una estrategia para mejorar el proceso de cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl, C.A; obteniendo así un medio que permita mejorar el sistema y convertirlo en un modelo eficaz y eficiente, con el objetivo de minimizar las pérdidas económicas y de tiempo. En otro sentido, es necesario destacar que el proyecto de investigación de estructura de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: denominado “El Problema” contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento de problema, los objetivos de la investigación y las razones básicas que llevaron a las investigadoras a programar el estudio descrito en la justificación.

CAPÍTULO II: Denominado “Marco Teórico” representa el marco teórico, en el cual describe los antecedentes de la investigación, seguidamente se presenta la fundamentación teórica y la Operacionalización de las variables.

CAPÍTULO III: corresponde al “Marco Metodológico” en el que se describen el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección datos.

CAPÍTULO IV: lo constituye los “Resultados” del diagnóstico de la situación actual del departamento de cuentas por cobrar de la empresa D`sastre Vnl C.A. y posterior el análisis de los factores internos y externos que afectan el departamento.

CAPITULO V: Por último se denomina “La Propuesta” del presente estudio la cual ayudara a la empresa D`sastre Vnl C.A. ubicada en valencia estado Carabobo a mejorar el funcionamiento del departamento de cuentas por cobrar.

BIBLIOGRAFÍA: contiene los autores los cuales sus teorías serán de gran aporte para nuestra investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento Del Problema

El éxito de muchas empresas, ya sean grandes o pequeñas, radica principalmente en el volumen de ventas de los productos o servicios que ésta ofrece en el mercado por esto es importante mantener sus cuentas por cobrar en total cumplimiento, En los últimos años se ha observado una tendencia por parte de las empresas de financiar las ventas por medio del crédito.

A nivel mundial las Cuentas por Cobrar son de gran importancia para las empresas, ya que la mayor parte de las ventas que realizan las empresas o negocios en la actualidad son realizados a crédito y en muchos casos respaldadas por facturas, las cuales ya sabemos que están registradas desde el punto de vista de la contabilidad, dentro de las Cuentas por Cobrar constituyendo hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son dinero esperando a ser tomado, además es el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos, ya que a diferencia del inventario estas no pasan por proceso de manufacturas, almacenaje traslado y colocación con los clientes. Fue de este modo que apareció el principio clásico de División del trabajo, luego la fijación de responsabilidades y también haciendo responsable a cada empleado de todo el proceso de entradas y salidas (cargo y descargo) y de otros principios de Control Interno que fueron surgiendo.

Es importante entender las circunstancias económicas ya que estas pueden afectar directamente las posibilidades de cobrar una deuda exitosamente. Actualmente la mayoría de las economías latinoamericanas se han desempeñado

relativamente bien durante los últimos años. Sin embargo, países como Ecuador, Venezuela y Argentina han tenido dificultades. El crecimiento en Brasil se ha desacelerado. Por otra parte, países como Colombia, Perú y Panamá han experimentado un crecimiento continuo y significativo, impulsando la inversión extranjera lo cual puede tal vez mejorar los esfuerzos de cobranza de deudas.

Las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad. Las empresas son la base del desarrollo de la sociedad y el país, es por ello que en éstas se debe llevar un mayor control en todas sus operaciones, dado que las exigencias son cada vez más importantes y determinantes para el continuo funcionamiento de la misma, y no sólo a nivel de los clientes por el hecho de que exista mayor competitividad, de la misma manera por las leyes que obligan a tener al día toda la contabilidad de la empresa, así como también el pago de todo tipo de impuesto que exige la ley, sean nacionales o regionales.

En una empresa el buen y rápido funcionamiento contable depende de un buen sistema, hay quienes afirman que es imposible llevar un eficiente control de la organización sin el uso adecuado de las partidas contables, las cuales son parte fundamental del manejo de las empresas modernas. Con estos sistemas se pueden tener reportes resumidos sobre cualquier información económica- financiera que se requiera, para la toma de decisiones por parte de la gerencia, o simplemente para verificar cómo va el funcionamiento financiero.

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones es parte fundamental del funcionamiento de una organización y que éstas son la base del crecimiento de un país. Es preciso contar con políticas, normas y procedimientos administrativos y contables adaptados al tipo de actividad y servicio, para así tener el control de la fuente principal del ingreso de la empresa, siendo parte fundamental de éstas las cuentas por cobrar, que se originan a través de las ventas a créditos y si éstas no son registradas y procesadas

La industria venezolana ha asumido el reto de plantearse cambios estructurales y sistemáticos profundos en todas y en cada una de las áreas organizacionales trayendo esto como consecuencia el perjuicio y la disminución de su capital.

Esta modalidad será efectiva en la medida que esté debidamente programada y establecida la fecha de vencimiento de la factura, documento mismo que representa el compromiso que los clientes poseen con la empresa que le prestó el servicio, es decir, es necesario que las organizaciones tengan correctamente estipuladas las pautas y condiciones bajo las cuales se está ofreciendo esta modalidad de pago, de lo contrario es difícil conocer si las cuentas por cobrar se están haciendo efectivas en períodos de tiempo razonables.

Las organizaciones deben tener un adecuado manejo de liquidez que garantice el éxito y posicionamiento en el mercado; no obstante cuando se presentan crisis económicas esos dos conceptos se contraponen, convirtiéndose en un dilema para el responsable de las finanzas quien deberá direccionar las políticas financieras con el fin de superar las dificultades presentadas. Los problemas financieros de liquidez se deben solucionar en un corto plazo porque la ausencia de capital de trabajo neto, el incumplimiento en el pago a los proveedores, acreedores, empleados, entidades

financieras, administraciones de impuestos, entre otros, obstaculizan la operación y el normal funcionamiento de la empresa, además imposibilita la obtención de recursos (créditos) que faciliten mejorar la liquidez, debido a que nadie presta dinero al que no tiene capacidad de pago.

La determinación de la liquidez es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier negocio, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.

De igual manera, las ventas al crédito presentan beneficios pero también provocan riesgos, por ello, se debe considerar la aplicación de una política efectiva de la administración del crédito. La eficacia de las políticas de crédito de una empresa puede ejercer un impacto significativo en su desempeño general, y para que una empresa esté en condiciones de otorgar crédito a sus clientes debe establecer políticas de crédito y cobranza, y evaluar a cada solicitante de crédito en particular.

Hoy en día, muchas de las empresas venezolanas acarrear consecuencias gracias a los grandes cambios que han tenido los sectores económicos, por lo tanto D'sastre vnl, C.A no ha sido la excepción ya que se han visto en la obligación de adaptarse a las condiciones predominantes del país. En el último año, la empresa se ha constituido en una institución muy importante porque lo que haga o deje de hacer afecta directamente la vida de sus empleados y clientes.

Debido a estos inconvenientes se plantea diseñar una estrategia para mejorar el proceso de cuentas por cobrar que sea acorde con las exigencias del departamento, como también establecer nuevas políticas de cobros. Se puede definir un plan el cual debe mantener estabilidad en la empresa y realizar satisfactoriamente las operaciones, para esto es indispensable realizar un estudio de todos los procedimientos que actualmente se ejecutan; Adicionalmente, se deben especificar los problemas presentados y la solución más efectiva.

La gerencia actual desea conocer si los instructivos que usualmente asumen, pueden seguir el cumplimiento de las prácticas en que se concentran las políticas de las empresa en cuanto a cobranza, porque mientras más tiempo pase la organización en cobrar sus deudas la capacidad de expandirse, desarrollarse y sobre todo de tener liquidez, sería menor, lo que podría traer como consecuencia una descapitalización a corto plazo. Si la venta es a crédito, la utilidad no se ganara a menos que la cuenta sea cobrada.

Sin embargo todas las decisiones que incluyen los procedimientos de cobranzas no se cumplen a cabalidad en la empresa ya que están presentando diferentes irregularidades dentro de la misma como por ejemplo; debilidades en la gestión de cobranza, una lenta rotación de las cuentas por cobrar y falta de liquidez. Las cuentas por cobrar tienen gran relevancia en la empresa y se debe ser muy cuidadoso con ellas. Bien es cierto que son para algunas empresas la principal fuente de ingreso por lo que se necesita una recuperación inmediata para poder seguir desarrollando sus actividades normales.

Una medida de control es tener un porcentaje de clientes a crédito y otros de contado, dado que las empresas no deben trabajar nada más con ventas a crédito, al menos que fuese estrictamente necesario. En la actualidad se trabaja con mayor porcentaje de cuentas por cobrar, lo que ha originado un control mas detallado en el registro y cobranza de las cuentas y proporcionado clientes de confianza a los cuales se les otorgan los créditos, supervisando los montos financiados, dado que también se tienen cuentas por pagar y la empresa necesita el dinero para cancelar sus obligaciones por lo que no debería tener clientes morosos.

Para el adecuado funcionamiento de las organizaciones el departamento administrativo y contable requiere de un control interno, sobre todo para las cuentas por cobrar. Esto nos demuestra que el funcionamiento contable debe de ser impecable al momento de realizar las operaciones considerándose que existe una serie de pasos y normas a seguir para el manejo de cada una de las transacciones financieras. Es obligatorio que las empresas capaciten a su personal ya que el recurso humano es primordial para el desarrollo de las actividades y registros de las operaciones contables que definen el buen desenvolvimiento de la organización.

1.2 Formulación Del Problema

Por lo cual formularemos la siguiente pregunta ¿Cómo puede un plan estratégico mejorar el sistema de cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl, C.A en Valencia-Edo. Carabobo?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer plan estratégico para el mejoramiento de las cuentas por cobrar para la empresa D´astre vnl, C.A en Valencia-Edo. Carabobo

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de las Cuentas por cobrar de la empresa D´astre vnl, C.A ubicada en Valencia-Edo. Carabobo.
2. Analizar las debilidades y amenazas para mejorar las cuentas por cobrar de la empresa D´astre vnl, C.A ubicada en Valencia-Edo. Carabobo.
3. Diseñar un plan estratégico para mejorar las cuentas por cobrar de la empresa D´astre vnl, C.A ubicada en Valencia-Edo. Carabobo.

1.4 Justificación de la Investigación

Se encontró en que se puso en evidencia las fallas comunes de la gestión de cuentas por cobrar, y se introdujo propuestas de políticas de crédito que ayudaron a mejorar significativamente la administración de las cuentas por cobrar de la empresa D`astre vnl C.A, buscando solucionar los problemas frecuentes y contribuyendo al aumento de los resultados financieros de las entidades económicas del país.

Hoy en día las empresas necesitan mejorar eficiencia y eficacia en la utilización de sus recursos para poder cumplir con sus obligaciones operacionales. Los recursos de la empresa son la base fundamental para su funcionamiento.

Las Cuentas por Cobrar son al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una empresa u organización que le generaran un beneficio en el futuro. Forman parte del activo circulante, se originan de las ventas a crédito.

A nivel mundial las Cuentas por Cobrar son de gran importancia para las empresas, ya que la mayor parte de las ventas que realizan las empresas o negocios en la actualidad son realizados a crédito y en muchos casos respaldadas por facturas, las cuales ya sabemos que están registradas desde el punto de vista de la contabilidad, dentro de las Cuentas por Cobrar. Cabe destacar que las Cuentas por cobrar o créditos constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son dinero esperando a ser tomado, además es el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos, ya que a diferencia del inventario estas no pasan por proceso de manufacturas, almacenaje u otros.

Las empresas constituyen un pilar primordial para el desarrollo económico de un país, es fundamental proteger los márgenes de beneficios de estas, utilizando para ello procedimientos de control interno, que con el apoyo de la tecnología profundicen y vigoricen la competitividad y la productividad de las mismas.

Las cuentas por cobrar constituyen los activos obtenidos por la empresa procedente de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios; Cabe destacar que las Cuentas por cobrar o créditos constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son dinero esperando a ser tomado, además es el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos.

Es indudable que toda empresa, por más pequeña que sea, debe contar con un personal entrenado y capacitado en el estudio y análisis de las funciones del departamento de crédito y cobranzas.

Esto debido a que la administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar; ya que cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos.

El control interno es fundamental para el buen funcionamiento de una organización, reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. Hoy en día, los ejecutivos hacen fuertes exigencias y promueven las tareas a llevar a cabo para mejorar el control de las empresas, el cual se establece para mantener la empresa en la dirección de sus objetivos de rentabilidad, en el éxito de su misión, y minimizar los obstáculos que surjan. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las normas.

La propuesta planteada en esta investigación beneficiara a D`astre vnl C.A. ya que se definirán procedimientos que le permitirán de manera significativa obtener no solo información veraz y oportuna, sino también evitar acumulación de documentos y definir procedimientos de cobro los cuales podrá aplicar y de esta manera reducir el riesgo de tomar decisiones erróneas que puedan afectar en un futuro el funcionamiento de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El presente capítulo está orientado a la presentación del marco teórico que fundamente la investigación, mediante el establecimiento de los aspectos que sustentaran el estudio, comprendido por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales, así como la decisión de términos básicos relacionados a la temática de estudio.

Al respecto, y en consecuencia dentro del marco teórico se muestran bases de las diversas teorías y conceptos relativos, que orienten el sentido del presente estudio, del cual según Hurtado y Toro (2007:83) señalan que “el marco teórico hace referencia y comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema de estudio”

“Metodología de la Investigación: Elementos Básicos” del autor Jesús Alirio Silva (2014), en el mismo se precisan aspectos puntuales relacionados la definición de un proyecto y como se estructura, así como también información relevante a cada una de las partes de esta estructura.

2.1 Antecedentes De La Investigación

Durante la exploración de los proyectos anteriores, vinculados con el tema en estudio, representan los antecedentes que servirán como punto de referencia para aclarar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar, al respecto Tamayo y Tamayo (2012: 203), señala que “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis

conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el tema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico en la investigación”.

Por lo tanto, los antecedentes están representados por los trabajos de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitaria y organización empresarial. Al precisar un problema de investigación concreto, es necesario buscar definiciones que muestren directa inclinación con el tema tratado. Al respecto, a continuación, se ilustran los antecedentes que sirven de base al presente trabajo de grado. Entre los trabajos que servirán de apoyo documental y metodológico para el desarrollo de la presente investigación, a los fines de apoyar los fundamentos que se exponen e informan la manera como el fenómeno de estudio se ha tratado en anteriores oportunidades, cabe señalar los siguientes:

Primeramente, Los autores Mesa, Montenegro y Vázquez (2015) realizaron un trabajo titulado “**Sistematización de los procesos operativos en la gestión del flujo de efectivo en el departamento de tesorería de la empresa autosalud farmacia, C.A.**” para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo con el objetivo del estudio de proponer un sistema de control en los procesos operativos para la gestión del efectivo en el departamento de tesorería, para el mejoramiento en la administración de este rubro tan importante para toda empresa.

La cartera de cliente no se actualiza a diario, sino de forma mensual, por lo cual, si las ventas se realizan diariamente, existe un vacío de información sobre la liquidez de la empresa, y la gerencia debe esperar que se actualicen los saldos para generar una información real a los socios de la organización. Existen facturas vencidas del año 2012, de clientes que aun trabajan con la empresa, esto ocasiona, que los clientes no se encuentren presionados a la cancelación de las deudas

pendientes, ya que la organización, sigue otorgándoles créditos, sin realizar una sinceración de su estatus dentro de la misma.

Desde la óptica metodológica, la investigación fue de tipo descriptiva, bajo la modalidad proyecto factible. Fueron recolectados datos de la realidad tomando como base una muestra intencional constituida por las tres personas que laboran en el Departamento de Tesorería, siendo éstas el Jefe de Tesorería, un coordinador de las actividades internas del departamento y un analista.

Los autores pudieron concluir que existe deficiencia en el manejo del efectivo, en consecuencia a la ausencia de normas, políticas y procedimientos que permitan un control adecuado del efectivo; situaciones que sirvieron de base para configurar un sistema que permita un adecuado control de los procesos operativos asociados a la gestión del efectivo.

Por otro lado, Dicaru, Linares y Villegas (2015) presentan en su trabajo de grado titulado “**Propuesta de Procedimientos de Control Interno en el Área de Cuentas por Cobrar de la Empresa Naturalflores C.A.**...” Para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo. Tiene como objetivo principal proponer procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Naturalflores C.A. en Valencia Estado Carabobo, con la finalidad de proteger los márgenes de beneficios de estas, utilizando para ello procedimientos de control interno, que con el apoyo de la tecnología profundicen y vigoricen la competitividad y la productividad de las mismas. También se considera importante y necesario que las empresas implementen procedimientos de control interno con el fin de registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a las cuentas por cobrar, controlar que éstos no pierdan su formalidad para

convertirse en dinero, y por otra parte, comprender como el crédito cumple con la función de ser una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de la empresa; que a su vez permite aumentar el volumen de venta y producción lo cual es de vital importancia.

Está enmarcada en un diseño no experimental, concebida dentro de la modalidad general de estudio como proyecto factible, sustentada en una investigación de campo, con un nivel descriptivo. La muestra la conformaron tres (3) personas, que laboran en el Departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Naturalflor, C.A. Se aplicó un instrumento como él es el cuestionario, constituido por alternativas de respuestas dicotómicas (Sí y No), cerradas. Se concluyó que no disponen de las bases correctas para controlar las cuentas por cobrar, no se comunican e investigan las desviaciones en las políticas establecidas, no se envían a los directores o gerentes de la empresa información suficiente y oportuna acerca de las cuentas por cobrar, no están segregadas las funciones en el Departamento de cuentas por cobrar, no se toman medidas correctivas, no dispone de controles efectivos de las cuentas por cobrar y las evaluaciones no son frecuentes.

Los autores le hacen a la empresa recomendaciones que constituyen una recopilación producto de la información comprendida en esta indagación, en tal sentido se puntualizan las siguientes:

- Establecer procedimientos para la evaluación y/o selección de los clientes.

- Establecer un sistema efectivo respaldado en controles que permita identificar, priorizar y establecer niveles aceptables de riesgo en las cuentas por cobrar.

- Reducir la incidencia de conducta impropia de los trabajadores para evitar los informes financieros fraudulentos (originados por presiones al trabajador para cumplir con metas de desempeño), a través de la motivación mediante recompensas e incentivos.

Su relación con la presente investigación, que al establecerse las mejores en los procesos administrativos que van a ser desarrollados se debe a incluir las medidas de control en las operaciones de tal manera de poder atacar con anticipación las posibles desviaciones y así garantizar los registros oportunos de las facturas de los proveedores y emitir los pagos a la fecha correspondiente.

Los autores Moronta y Lagardera (2014) presentaron un trabajo titulado **“Lineamiento para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sanchez S.A.”** para optar por el título de Licenciado en Administración De Empresa, en la Universidad José Antonio Páez. El objeto del presente estudio es Proponer lineamientos para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa Francisco Anzola Sanchez S.A ubicada en la Ciudad de Valencia Estado Carabobo, con la finalidad de ofrecer una visión más amplia para la empresa en momento que lo desee pueda supervisar y hacer mejoras en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar, además proporcionara una idea clara de cuáles son los altibajos de la empresa en relación a cobranza.

En cuanto a la metodología que se usó para lograr este proyecto, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo tipo descriptiva y documental, tiene como población cinco (5) empleados administrativos que laboran en el departamento de Cuentas por Cobrar, que están estrechamente ligados al proceso de Cobranza, del cual se tomó como muestra el 100% que

representa la población, la técnica de recolección de datos utilizados es la observación directa a través de una lista de cotejo y una encuesta a través del cuestionario con once (11) preguntas dicotómicas cerradas con respuesta (si-no) aplicado a una población de cinco (5) trabajadores del área en estudio.

Con la información obtenida se procedió a presentar el análisis de resultados, con el fin de establecer las pautas del desarrollo de la propuesta, para lograr optimizar el sistema de control interno en departamento de cobranza, lo cual ayudara a mejorar el rendimiento del personal de cobranza, sino también permitirá contar con información confiable a la hora de tomar decisiones en lo referente a los procedimientos, además el personal podrá satisfacer las necesidades de los clientes al disminuir los tiempos de espera en los reclamos como en los servicios que ofrece la organización. Los autores concluyen que lograron el objetivo general de determinar la empatía total por gran parte de los empleados en la estructura y objetivos administrativos, aunque una porción muy pequeña no lo está porque saben cómo están posicionados dentro del departamento de cuantas por cobrar sabiendo que él es departamento de más interés dentro de la empresa Francisco Anzola y Sanchez S.A.

Su relación con la presente investigación, es que mediante el uso de un cuestionario se puede recolectar información, para detectar las debilidades encontradas, y poder dirigir las estrategias a minimizarlas y reforzar las fortalezas.

Realizado por Goyo y Olivero (2014), titulado **Lineamiento de Control en las cuentas por cobrar de la empresa DIMOS C.A.** para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo.

El informe tuvo como objetivo principal proponer lineamientos de control para el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Dimos C.A. con la finalidad de enfocar los lineamientos de control en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Metodológicamente se enmarco en un proyecto factible apoyado en una investigación de campo con nivel descriptivo, la población y la muestra quedo integrada por cuatro personas del departamento de cuentas por cobrar, la técnica de recolección de datos fue una encuesta, aplicada con un cuestionario elaborado con 15 ítems con respuestas dicotómicas (si-no) para así determinar que en la empresa Dimo C.A. aunque se han definido políticas de otorgamiento de créditos, y todo el personal tiene conocimientos de las mismas, estas no son cumplidas cabalmente en el departamento, lo que disminuye la calidad y eficiencia de los procesos que en este se llevan, debido a que no llevan un estricto control de los documentos y condiciones del cliente para el otorgamiento de créditos, adicionalmente a esto no se realizan análisis de vencimiento y aun en condiciones de clientes morosos reciben los créditos a riesgo de cuentas incobrables.

Los autores concluyeron que la empresa Dimo C.A. presenta una gran debilidad en los procedimientos y lineamientos que deben cumplir para las gestiones de crédito y cobranza, la cual no le permite medir con exactitud la cartera de clientes a crédito que maneja, por otra parte el personal que allí labora aun cuando cuenta con las herramientas necesarias para el mejoramiento del proceso indican que en su mayoría los errores y deficiencias son por gestiones del dueño que los autoriza.

Su relación con la presente investigación, es en cuanto a los controles los cuales son necesarios en el área de cuentas por cobrar de manera, que aporta información

l importante que se puede tomar en consideración en el momento de establecer el plan estratégico a proponer para darle solución a la problemática existente.

Finalmente, el autor Rivero (2014) en su trabajo de grado **titulado “Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranza para el mejoramiento de gestión de cobranzas caso en la Empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO)”**; en la universidad de Carabobo, para optar por el título de Licenciado de Contaduría Pública. Tiene como objetivo principal Proponer estrategia financiera al Departamento de Crédito y Cobranza para el mejoramiento de la gestión de cobranzas. Caso: la empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO) de Los Guayos Edo. Carabobo con el fin de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y sobre todo humanos que se involucran en el proceso de cobranza; al igual que de implementar procedimientos para la actualización de la gestión de cobranzas, incrementar el control de los saldos en mora.

Esta investigación se fundamentará en un diseño de campo no experimental, con una población de constituida por cinco (5) personas, pertenecientes al personal que trabaja en el Departamento de Crédito y Cobranza de empresa Venezolana del Vidrio C.A. en relación a la técnica e instrumento de recolección que se utilizara es la encuesta mediante el instrumento cuestionario constituido por preguntas dicotómicas (si-no).

El autor concluyo que La cartera de cliente no se actualiza a diario, sino de forma mensual, por lo cual, si las ventas se realizan diariamente, existe un vacío de información sobre la liquidez de la empresa, y la gerencia debe esperar que se

actualicen los saldos para generar una información real a los socios de la organización. Existen facturas vencidas del año 2012, de clientes que aun trabajan con la empresa, esto ocasiona, que los clientes no se encuentren presionados a la cancelación de las deudas pendientes, ya que la organización, sigue otorgándoles créditos, sin realizar una sinceración de su estatus dentro de la misma.

Su aporte a la presente investigación, es que propone estrategias que pueden ser consideradas para la propuesta a desarrollar que permitan mejorar los procesos y mejores las relaciones interdepartamentales para la circulación de la información referente a esta área, así como mejorar la relación con los proveedores al ser más eficientes en el pago de sus deudas.

2.2 Bases teóricas

Con el propósito de sustentar éste trabajo de grado, se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada entre las cuales se detallan el proceso de créditos y cobranzas y la teoría que sustenta el desarrollo de una estrategia a través de la descripción de los elementos teóricos planteado por uno o por diferentes autores, que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento.

Palella y Martins (2012), señalan que los aspectos relacionados con los fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifica, y relacionan entre si los fenómenos particulares estudiados.

Así mismo, Arias (2012:48) afirma que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107)

Estrategias

El concepto de estrategia, de acuerdo con Andrews (1980) viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, por eso hay que entender la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis, de esta forma Andrews definía la estrategia como:

El patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

De esta manera, la estrategia: viene a definir los negocios en que una empresa competirá la forma en que asignara los recursos para conseguir una ventaja competitiva. Desde la mirada práctica, la estrategia es un pilar que se nutre de múltiples factores internos y externos a cada organización; que toma en cuenta la misión y visión organizacionales, los objetivos de la misma, así como la cultura organizacional, sus valores y modo de operar.

A su vez, la estrategia es el elemento que da origen a toda una serie de definiciones operativas en cada una de las áreas organizacionales, construyendo una guía a partir de la cual la empresa toma definiciones claves en cada una de sus áreas y en sus distintos niveles organizacionales a los cinco primeros pasos, hasta las mejores

estrategias no podrían alcanzar el éxito, so la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados. Estos pasos son los siguientes:

1. Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.
2. Análisis del entorno. Este trata de determinar que los cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla sus actividades pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata de identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
3. Análisis interno. Con este análisis de determinar que cambios en los factores o de las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata de identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
4. Revisión de la misión y objetivos de la organización. Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así la finalidad de esta fase debe sr la modificación de la misión y objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.
5. Formulación de la estrategia. Se seleccionara la estrategia adecuada para la consecución de los objeticos de la cartera de negocios de negocios de la empresa.
6. Implantación de la estrategia.
7. Control o evaluación de los resultados. Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados

La importancia de este basamento teórico para la presente investigación es que señala cual es la metodología para la elaboración de estrategias que contribuyan a la solución de los problema que posee una determinada organización

Plan estratégico

Escobar (2009) señala que “para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis de en la toma de decisiones” (s.p.); por lo que se pueden identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

Etapa 1: análisis de la situación. En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores de la empresa; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de la organización. Es importante comenzar por el estudio de grado de competitividad del sector, en este caso comercio minorista, y del subsector de actividad en el que opera la empresa, textil, calzado, electrónica, estere otros. Sin embargo durante esta etapa, se estudia de igual forma la situación externa e interna de la empresa.

De esta manera, el análisis de la situación externa permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y en el mercado, sin embargo, un análisis interno permitirá descubrir las debilidades y amenazas de la empresa. Este tipo de análisis por lo general se realiza mediante herramientas de autodiagnóstico estratégico, y ayudan a valorar si se ha tomado decisiones estratégicas adecuadas, si se ha aplicado correctamente los planes de actuación, entre otros.

Etapa 2: diagnóstico de la situación; esta es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como los puntos fuertes o débiles de la empresa. Este tipo de análisis es denominado DAFO, puesto que pone de relieve:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para el empresario su entorno. Por otro lado, las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno y ponen de manifiesto controlables en la gestión de la empresa. El objetivo de este tipo de análisis es utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades externas en la empresa, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas conveniente suprimir o al menor corregir sus puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que se debe abordar en las etapas siguientes.

Etapas 3: Declaración de los objetivos corporativos; en esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada "MISION", con los objetivos que a su directiva gustara alcanzar, denominado "VISION", con los valores en lo que se cree y que comparte en la empresa, "Valores". Algunos de los objetivos estratégicos pudieras abordar las siguientes consideraciones:

1. El pequeño comercio buscara la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento. En este caso, la supervivencia de su negocio para mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir con la actividad.

2. La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica como antes de estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las que sus competidores más directos, sacrificando la rentabilidad a corto plazo.

Etapa 4: estrategias corporativas; la definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto es la hora de actuar. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, estas se referirá a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

Este soporte teórico contribuye favorablemente a la presente investigación debido a que señala cuales son cada uno de los pasos requeridos para la elaboración del plan estratégico, que fue diseñado en la propuesta del presente estudio.

Etapa 5: planes de actuación

Cuentas por cobrar

Chillida, H. (1999: 110), manifiesta que las cuentas por cobrar “son las ventas del ejercicio todavía pendientes al cobro”. Cabe señalar que éstas son activos relativamente líquidos que generalmente se convierten en efectivo en un espacio de treinta (30) a sesenta (60) días. En este sentido se toma en consideración la antigüedad de cuentas por cobrar, la cual consiste en el análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento. Este análisis se utiliza como auxiliar en la determinación de saldos vencidos y de dudosa recuperación.

Origen de las cuentas por Cobrar

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de Cuentas por Cobrar:

- A cargo de clientes.
- A cargo de otros deudores.

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma.

En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia, las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad.

La administración de las cuentas por cobrar es parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, a través de un manejo óptimo de variables como políticas de crédito concedido a clientes y estrategia de cobros.

Ventajas de Registrar en Cuentas Por Cobrar

Según Quintanar (2007) Por la índole de sus operaciones, algunas empresas tienen necesidad de expedir recibos para el cobro de determinados renglones de ingreso. Entre ellos se encuentran:

- El cobro de rentas a los usuarios de bienes inmuebles o muebles.
- El cobro de servicios prestados, como por ejemplo: reparación en talleres, de auto transportes y otras máquinas; suministro de energía eléctrica; suministro de servicio telefónico; cobro de fletes y pasajes a grandes embarcadores; anuncios en la prensa; prestación de servicios profesionales, etc.
- Cobro periódico de intereses sobre inversión de capitales a largo plazo.

De esta necesidad ha nacido la Cuenta por Cobrar, que es un documento más completo que el simple recibo y cuyas características y ventajas son:

- A través de ella se contabiliza el ingreso devengado, con oportunidad, creándose paralelamente el activo correspondiente.
- Se controla la entrada de fondos previamente, pues el documento es una orden de cobro al cajero.
- En la mayoría de los casos se evita el llevar cuenta personal a los deudores.
- La Cuenta por Cobrar es necesariamente personal.
- El sistema de Cuentas por Cobrar se emplea con ventaja absoluta y elimina las cuentas personales especialmente en aquellos casos en que se prestan servicios a clientes no regulares.

Determinación de las políticas apropiadas en las cuentas por cobrar

Una vez que los directores de finanzas conocen los costos y los beneficios de sus procesos productivos, Lara (2008) señala que se deben tomar las tres políticas de cuentas por cobrar más comunes; es decir, venta al contado, neto a 30 y neto a 45 días, para analizarlas a fin de ejemplificar como puede proceder el director de finanzas. Al mismo tiempo, de acuerdo con el departamento de ventas, la gerencia o encargado de las cuentas por cobrar, puede modificar las condiciones de crédito ampliando al tiempo que se debe hacer el pago y/o concediendo al cliente un crédito por pronto pago.

Así, una de las herramientas que tiene un Administrador Financiero para otorgar créditos es determinando montos y tiempos, así como vigilar que la empresa esté trabajando de los lineamientos fijados, para ello podrá hacer uso de Técnicas de Análisis Financiero, dentro de los cuales se encuentran:

Análisis Comparativo de Saldos: este se lleva a cabo comparando los saldos de un determinado tiempo para observar cómo ha avanzado la cobranza de las cuentas a cargo de los clientes, con el fin de modificar las políticas d cobranzas, de otorgamiento de créditos o reafirmarlas.

Análisis por antigüedad de saldos: este se realiza clasificando los saldos a cargo de los clientes por antigüedad de su vencimiento, pudiendo ampliar o restringir, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Esta clasificación, se puede ampliar o restringir, en vista a las necesidades de cada empresa; pero en cualquier momento permite conocer el saldo real de los saldos de los clientes.

Es conveniente que el Director Financiero ordene al Gerente de Crédito y Cobranza, el estudio individual de cada uno de los saldos vencidos con objeto de precisar las causas que en cada caso originan acumulaciones de saldos.

Desde un aspecto del análisis externo de la empresa, en la cual se dispone de la antigüedad de saldos, el índice puede obtenerse mediante comparación periódica del saldo de clientes, con el importe de las ventas a crédito, o mediante la relación existente entre el saldo de clientes y la reserva para cobros dudosos, teniendo la seguridad de que dicha reserva este perfectamente calculada.

La deficiencia en la inversión de clientes, se puede deber a diferentes causas y principalmente a las siguientes:

1. Mala situación económica en general
2. Mala situación económica del mercado en especial en el cual opera la empresa
3. Generosidad en la concesión de créditos
4. Política equivocada de venta, basada sobre la idea de que el propósito de los negocios en vender en abundancia, olvidando que no son las ventas sino las utilidades el fin o meta de los negocios.
5. Ayuda competencia
6. Deficiente política de cobros

La presencia de esas desventajas, no solo motiva una reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que parcial o totalmente se dejen de cobrar, sino además:

1. Gastos de cobranza en general

2. Intereses de capital tomando en préstamos para suplir los medio de acción invertidos en dichos excesos.
3. La pérdida de los clientes morosos

Rotación de las cuentas por cobrar

Lara (2008) señala que el Análisis por medio de razones Financieras.

Ayuda a determinar la rotación de las cuentas por cobrar a clientes, si convertibilidad y el periodo promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie totalmente o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados (p.3)

En el total de las ventas a crédito, dividida entre el promedio mensual de ventas por cobrar, permite conocer las veces en que los créditos otorgados por ventas de artículos son recuperadas. 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 cuantas 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.

Periodo de crédito

Respecto al periodo de crédito, Lara (2008) señala que “el agrandar el periodo de crédito estimula las ventas, pero existe un costo en los fondos invertidos bajo cuantas por cobrar (saldos)” (p.3). Determinar el periodo 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.

A continuación se mencionaran cuatro funciones principales que, de acuerdo a Lara (2008) toda empresa debe tomar en cuenta dentro de sus políticas:

- a) Mantenimiento de Límites de Crédito
- b) Es sumamente importante, que la función encargada de los pedidos, conozca los límites de cada cliente. Por esta razón, la primera obligación del departamento de crédito y cobranza, es establecer líneas de crédito apropiadas para cada cliente y revisarlas periódicamente.

El soporte teórico sobre créditos y cobranzas le aporta al presente trabajo de grado como debe funcionar de manera correcta un departamento de cuentas por cobrar dentro de una organización; de esta manera los lineamientos expuestos sirvieron para la discusión de resultados y elaboración de la propuesta

Operaciones de Crédito y Cobranzas

La Planificación: a través de ella se compara la evolución de las cobranzas con respecto a las ventas, permitiendo determinar si existe una disminución en ese nivel, lo cual puede estar relacionado con una mala planificación en el área de cobranza.

La Organización: es una manera de crear nuevas y mejores políticas de cobranzas, que ayuden a una mejor gestión de cobro, así como también a realizar un seguimiento más exhaustivo de cada deuda, para así poder mantener un equilibrio entre las ventas y los ingresos por cobranzas, es decir, que la tendencia de tener un mayor número de ventas sea igual a un mayor número de ingresos por cobranzas.

El Control de la Morosidad: es una forma de medir e implementar de manera más sencilla la reducción de plazos a otorgar por créditos, o el aumento de los intereses por retrasos, pudiendo ser esta la ayuda más factible a promediar la antigüedad de los saldos atrasados

Métodos de cobranza

Se puede llevar a cabo de la siguiente manera:

- **Cobranza Directa;** esta se lleva por la caja de la empresa, por este medio los clientes le cancelan directamente a la empresa.
- **Cobranza por medio de cobradores;** dichos cobradores son los bancos los cuales por llevar a cabo la cobranza se quedan con un porcentaje de cobro.

Para gestionar una correctamente las cobranzas, es importante establecer de manera exacta los saldos que adeuda cada cliente, así como también acordar los créditos otorgados, la fecha y monto de los mismos. Dos procedimientos importantes para una correcta gestión de cobro son:

- **Conciliación de Saldos:** Existen diversos procedimientos en las operaciones de una conciliación de saldos las cuales se deben encontrar debidamente documentadas, los estados de cuenta de los clientes deben estar debidamente actualizados para que estos sean reconocidos por los clientes. Cuando los estados de cuenta de los clientes no representan con exactitud la historia crediticia del cliente o el cliente no reconoce la deuda contraída con la empresa, ya sea por una falta de documentación apropiada o por una mala representación de las operaciones realizadas por el cliente, podrían llegar a generarse situaciones de clientes que tienen pagos pendientes que no estén siendo considerados para su cobranza, o podría estar reclamándose al cliente una deuda que este ya ha cancelado. Por estos motivos, es indispensable que cada una de las operaciones de ventas y de cobranzas se encuentre correctamente documentadas, y que además los estados de cuenta sean actualizados ante cada nueva operación, y sean enviados periódicamente a los clientes, para que estos puedan notificar a la empresa cualquier diferencia que consideren.

Las diferencias que pudieran surgir entre el saldo pendiente determinado por la empresa, y el determinado por el cliente, por no poseer correctamente documentada las operaciones y actualizados los estados de cuenta, pueden generar gastos y esfuerzos injustificados en determinar y auditar el verdadero estado de

cuenta de los clientes para gestionar las cobranzas. Además de los gastos administrativos, estas situaciones pueden generar la pérdida de un ingreso, y la generación de desconfianza en el cliente, en cual en muchos casos puede percibir el problema administrativo como una estafa por parte de la empresa, o como una oportunidad para detectar vacíos administrativos que le generen beneficios adicionales.

- **Determinación de los cobros:** Es la forma más certera de controlar los saldos pendientes de cada cliente, al otorgarse créditos por lo general se acuerda con los mismos diferentes vencimientos, luego de haber determinado con certeza a deuda pendiente de cada cliente, es necesario determinar cuáles son aquellos pagos que se encuentran vencidos o más próximos a vencer con el objetivo de realizar una planificación de las cobranzas que se deben realizar.

La determinación de la cobranza que se encuentra exigible y el correcto seguimiento de la deuda pendiente de cada cliente, es un factor clave dentro de las actividades de cobranza, y que permite realizar proyecciones y correcciones de los fondos disponibles, y generar importante información para el correcto otorgamiento de créditos, siendo esta tarea esencial en toda empresa.

2.3 Definición de términos

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

Celeridad: rapidez en el movimiento o la ejecución de una cosa

Cuentas Por Cobrar: es un derecho contra un deudor generalmente en cuentas abiertas, su aplicación se limita generalmente a las cantidades no cobradas por concepto de mercancías y servicios

Eficacia: es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados objetivados.

Eficiencia: es la relación entre el resultado alcanzados y los recursos utilizados. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Entornos: conjuntos de Variables físicas, sociales, políticas, económicas, entre otras; que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema.

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Finanzas: el conjunto de actividades que incluye procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica como personas, empresa

o estado, optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva empresarial.

Gestión: conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa

Límites de Crédito: es el importe máximo de la deuda que se le permitirá tener a un cliente. Se fija basándose en sus necesidades probables de compra, así como en los antecedentes de su puntualidad en los pagos y en la capacidad financiera de la empresa.

Optimizar: acción y efecto de buscar la mejor manera de ejecutar una actividad.

Organización: es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad, y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Políticas: es una guía de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que dan orientación a la acción administrativa.

Planificación estratégica: proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

Plan estratégico: se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que se centran en lo que hará la empresa para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

Lineamientos: es un conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.

Periodo de cobranzas: son métodos, pautas, estrategias que se establecen en la empresa para el cobro de las cuentas vencidas de sus clientes, y las cuales pueden ir desde una llamada telefónica, visitas, entrega de cuentas vencidas, hasta la aplicación de acciones legales para tal fin.

Periodo de crédito: es la cantidad de tiempo promedio que se requiere para saldar las cuentas por pagar.

Política: es una regla que norma que norma la actuación y que acatándola, permite lograr los fines propuestos.

Política de crédito: son normas y procesos resultados de la evaluación de numerosos factores, que son emitidos por la gerencia que establecen pautas, según la consecuente conclusión de un crédito a determinado cliente.

Riesgos: se refiere a la amenaza de fracaso que la empresa puede presentar en cualquier momento y para la cual debe prepararse para evitarlo.

CAPITULO III

MARCO METOLODOLOGICO

En esta sección del Trabajo De Grado se expresan los pasos o metodología que se deben cumplir para alcanzar el objetivo general que se planteó en la investigación; es por esto que en esta sección denominada Marco Metodológico se describe cual es el tipo y diseño de la investigación del estudio, además se indican cuáles son los parámetros que se van a adoptar para alcanzar cada una de las fases de la investigación. Es por esto que, de acuerdo con Muños, R (2006):

El marco metodológico se expone la concepción y los procedimientos metodológicos del diagnóstico. La función de la metodología es indicar como y cuales medios se va a obtener la información, como se van a procesar los datos y como se van a derivar las conclusiones. (p. 69)

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La presente propuesta, estuvo orientada hacia una modalidad de investigación denominada proyecto factible, ya que permitió el diseño de un plan estratégico para mejorar el proceso administrativo y contables de las cuentas por cobrar, fundamentado en un diseño de campo nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental, debido a que se realizara en las instalaciones de la empresa D'sastre Vnl C.A., siendo una solución viable a la problemática que presenta en cuando a los procesos por cobrar a proveedores.

En tal sentido, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2009), en:

Un proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.(p.16)

Por su parte, Sabino (2008:63), señala que el diseño de la investigación es aquel que tienen como “objeto proporcionar un modelo de verificación que permita constatar hechos con teorías, y formar una estrategia o plan general para determinar las operaciones necesarias para hacerlo”.

Al respecto, Arias (2010:48) señala que el diseño de campo “ Es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes.”. Por tal motivo, los datos necesarios para recabar la información se obtuvieron de los trabajadores de la empresa específicamente del departamento de cuantas por cobrar a proveedores nacionales.

3.2. Fases metodológicas

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en este trabajo de grado, es importante resaltar la elaboración de (03) tres fases metodológicas, descritas de la siguiente manera:

3.2.1. Fase I: Diagnosticar la situación actual de las Cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl, C.A

Para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos contables de las cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl C.A., primeramente se hizo necesario elegir cual fue la población a la cual va dirigido el presente estudio; entendiéndose por tal de acuerdo a Arias (2010:81), “Al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitado por el por el problema y por los objetivos de estudio”. Por lo tanto, la población presente estuvo constituida por el personal que labora en departamento de cuantas por cobrar y administración de la empresa en estudio, conformado por tres (03) trabajadores.

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2012:94) expresan que la muestra “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”. Es por ello que se tomara como criterio que todas las personas que laboran en el are a de cuantas por cobrar y en el área de administrativa, y que guarda relación directa con la problemática en estudio se seleccionó la muestra a la totalidad de la población, es decir a tres (3) trabajadores del área en estudio, por lo tanto de considera que el tipo de muestreo fue censal, ya que Ramírez (2012,32), afirma que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestras”.

Para la realización del estudio del diagnóstico, se hizo necesario seleccionar técnicas e instrumento de recolección de información, más apropiadas para conocer como es el manejo actual de los procesos contables de las cuentas por cobrar en la empresa D'sastre vnl C.A.

Al respecto, Palella y Martins (2012:103), indican que las técnicas de recolección de datos “Son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Por otra parte Palella y Martins (2012:113), señalan que “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Para la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta, la cual según Tamayo y Tamayo (2012:22), definen la observación directa como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación que según Tamayo y Tamayo (2012:70), autores antes mencionados “Es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Con la finalidad de recoger información del proceso administrativo y contable de las cuentas por cobrar, desde la óptica de la investigadora, en el cual se logre evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presenta en el departamento de estudio.

Por otro lado agrega Tamayo y Tamayo (2012:22), que la observación directa como “Aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. La encuesta, Arias (2010:96), la define, “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujeto acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular”.

De tal manera, en la encuesta el instrumento que se utilizó como herramienta en la presente investigación cual el cuestionario, el cual se aplicó a los empleados del

departamento de administración y cuantas por cobrar que según Tamayo y Tamayo (2012:22), “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, una disciplina particular”.

El cuestionario contuvo preguntas cerradas tipo dicotómicas (SI-NO) distribuidas en ítems relacionados con las variables que significativas que muestren la situación actual de los procesos de las cuentas por cobrar del departamento en estudio, y un cuadro de observación directa de opciones con la finalidad de evaluar el control interno. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2013:277) opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que “Son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”.

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

3.2.2. Fase II: Analizar las debilidades y amenazas para mejorar las cuentas por cobrar de la empresa D´sastre vnl, C.A

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a raves de las técnicas e instrumento seleccionados, se procedió al análisis de los mismos, mediante de los cuales se realizó una calificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión del manejo de los procesos de cuantas por cobrar a proveedores, en la empresa en estudio, con la finalidad que determinaran las debilidades del proceso de

control de las cuentas por pagar, para mejorar las actividades del departamento de cuantas por cobrar, por lo que se elaboró un bosquejo general de las cuales son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar un plan estratégico, que permitió solucionar la problemática existente.

Para el análisis del contenido de los instrumentos de evaluación, Tamayo y Tamayo (2012:44) afirma que este análisis “Es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y a organizar los elementos contenidos en la delineación del problema”. De esta manera se procedió a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, donde se tomaron elementos tales como factores económicos, tecnológicos y competencias del mercado, que puedan influir en la empresa.

Por su parte los factores interno están directamente relacionados con las fortalezas y debilidades que son inherentes al proceso de cuentas por cobrar a proveedores, de la empresa objeto de estudio, entendiéndose como fortalezas aquellas acciones gerenciales consideradas como efectivas, mientras que las debilidades pueden ser tomadas como aquellas actividades que limitan o inhiben el éxito general de la organización. Por lo tanto, para efecto de este trabajo de la investigación, se tomaron en cuenta las actividades de control de las cuentas por cobrar a proveedores nacionales, que están causando las debilidades y generan impuntualidad en el pago.

3.2.3 Fase III: Diseñar un plan estratégico para para mejorar las cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl, C.A

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas de control de los procesos contables de las cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl C.A. se diseñó un plan estratégico adecuado que permitió la mejorar de las cuentas por cobrar, de tal manera que logro optimizar el rendimiento, registrar oportunamente, emitir los estados financiero oportunamente y con cifras confiables, y cubrir las expectativas de la empresa que pueda ser utilizada para la toma de decisiones, permitiendo que pueda darse solución a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general de la investigación, para ello, se diseñó un plan estratégico a su vez, a aumentar las oportunidades y fortalezas encontradas, y superar las debilidades y amenazas que se identificaron en el diagnóstico.

CAPITULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se da a conocer los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en concordancia con lo especificado en la metodología del trabajo. En el mismo se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos y a los resultados que persigue la investigación: el diagnóstico de la situación actual con relación al proceso de control interno de las cuentas por cobrar y la identificación de las debilidades y fortalezas del proceso de control interno del departamento de cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl, C.A, para luego diseñar procedimientos de control interno que le permitan a la empresa D'sastre vnl , C.A. mejorar la gestión de crédito y cobranza.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, los cuales se analizaron a través del cuestionario aplicado al personal del departamento de cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl, C.A., el cual representaba la muestra a analizar para soportar los dos primeros objetivos. Dichos análisis se realizaron a través de cuadros de datos y representaciones gráficas, tomando la información porcentual ante cada planteamiento para obtener la correspondiente interpretación y seguimiento de la situación. Los mismos permitieron identificar las áreas críticas y brindar criterio suficiente a los investigadores para la formulación de la propuesta.

Fase I: Diagnosticar la situación actual de las Cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl, C.A

Para el diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl C.A. se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la encuesta compuesta de diez (10) preguntas aplicado a tres (3) trabajadores involucrados

en los procesos del área de administración y la observación directa, los mismos proporcionan una versión general sobre el problema que viene confrontando cada uno de los departamentos involucrados en la investigación, en cuanto a los procesos contables, logrando así precisar las causas que originan

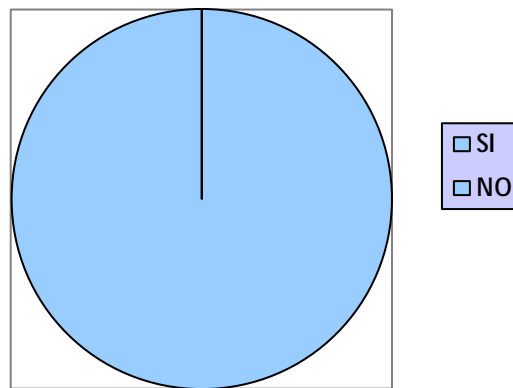
Ítem 1. ¿Considera Ud. Que en la empresa D`sastre Vnl C.A. disponen de las bases correctas para controlar las cuentas por Cobrar?

Cuadro 1. Bases para controlar las cuentas por cobrar

Gráfico 1. Bases para controlar las cuentas por cobrar

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 3 | 100 |
| Total | 3 | 100 |

Fuente: Camperos y Frusciante (2018)



Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

El 100% de los encuestados coincide en que no se disponen de las bases correctas para controlar las cuentas por cobrar, por lo tanto el resultado de este ítem evidencia que en la empresa no existe un fundamento en el cual apoyarse; se demuestra la ausencia de controles preventivos y correctivos que permitan la detección y modificación de desviaciones; lo que puede traer como consecuencias que los procedimientos en el departamento de cuentas por cobrar no genere los resultados esperados.

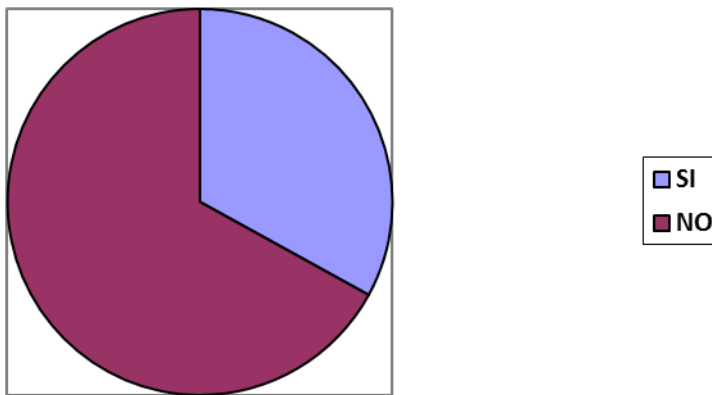
Ítem 2. ¿Cree Ud. que en la empresa D`sastre vnl C.A Existen normas y procedimientos para el manejo de las cuentas por cobrar por escrito?

Cuadro 2. Normas y procedimientos por escrito para las cuentas por cobrar

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 1 | 33 |
| No | 2 | 67 |
| Total | 3 | 100 |

Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

Gráfico 2. Normas y procedimientos por escrito para las cuentas por cobrar



Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

De acuerdo con los resultados se puede observar que el 67% de los encuestados contestaron que no existen normas y procedimientos para el manejo de las cuentas por cobrar por escrito, mientras que 33% respondieron que sí. Es relevante tener procedimiento por escrito, debido a la complejidad actual del entorno empresarial, para la realización de cobros que actúen de forma oportuna, puesto que la demora excesiva de un cobro afecta la liquidez de la empresa y su capacidad de pago.

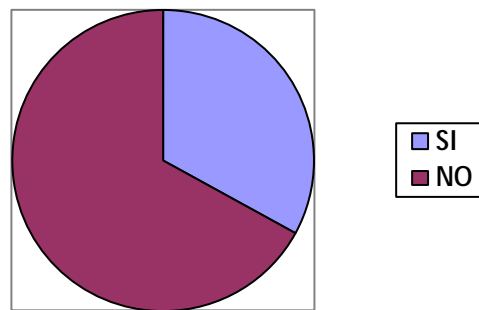
Ítem 3. ¿Considera que la empresa D`sastre Vnl C.A. toma medidas para verificar si los cobros de cuentas por cobra se realizan con la frecuencia y plazo correspondiente?

Cuadro 3. Medidas para verificar que los cobros se realizan con la frecuencia y plazo correspondiente

Gráfico 3. Medidas para verificar que los cobros se realizan con la frecuencia y plazo correspondiente

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Si | 1 | 33 |
| No | 2 | 67 |
| Total | 3 | 100 |

Fuente: Camperos y Frusciante (2018)



Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

Se puede apreciar que el 33% de los encuestados si toman medidas para verificar que los cobros se realizan con frecuencia y plazo correspondiente mientras que el 67% de los encuestados consideran que la empresa no toma medidas para verificar si las cuentas por cobrar se realizan con la frecuencia y el plazo correspondiente, creándose de esta manera una debilidad de control dentro de la organización. Por otra parte, los resultados apuntan hacia la necesidad de reevaluar y ajustar los mecanismos de verificación de las cuentas por cobrar. En ese sentido, se recomienda un monitoreo constante del sistema de cuentas por cobrar por medio de la comunicación vía email, telefónica y/o entrevistas personales bajo un enfoque diplomático de consenso según las condiciones contractuales establecidas

Ítem 4. ¿Considera que en la empresa D`sastre Vnl C.A. se comunican e investigan las desviaciones en las políticas establecidas en el departamento de cuentas por cobrar?

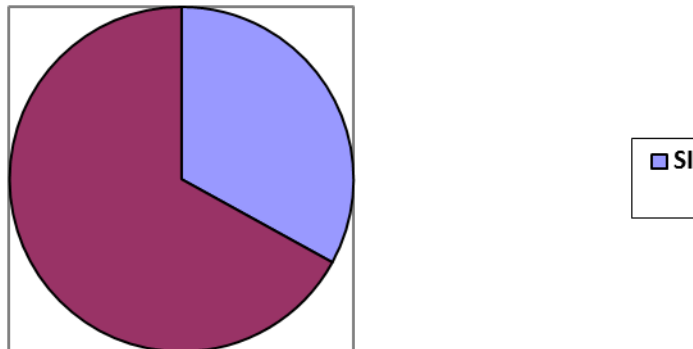
Cuadro 4. Comunicación e investigación de las desviaciones en las políticas

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 1 | 33 |
| No | 2 | 67 |
| Total | 3 | 100 |

Fuente:

Camperos y Frusciante (2018)

Gráfico 4. Comunicación e investigación de las desviaciones en las políticas



Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

De los resultados obtenidos el 67% de los encuestados contestaron que no se comunican e investigan las desviaciones en las políticas establecidas, mientras que 33% respondieron que sí se comunican e investigan las desviaciones políticas. Tomando en cuenta la opinión de la mayoría de los encuestados, dicho resultado podría traer como consecuencia que dentro del departamento se realicen actividades ineficientes, ya que no hay supervisión ni de los procedimientos ejecutados ni de la

aplicación de políticas descritas por la empresa, causando que no se pueda verificar y corregir errores en tiempo oportuno.

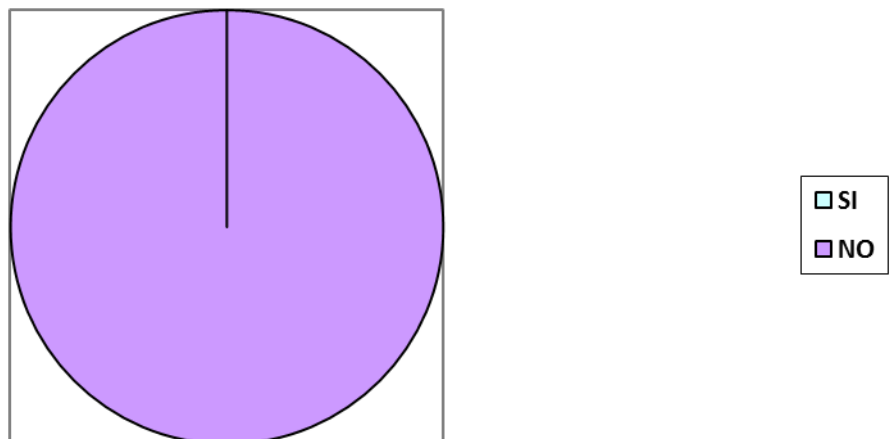
Ítem 5. ¿Cree Ud. Que la empresa D`sastre Vnl C.A. cumple los objetivos de desempeño en el Departamento de cuentas por cobrar?

Cuadro 5. Cumplimiento de objetivos de desempeño

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 3 | 100 |
| Total | 3 | 100 |

Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

Gráfico 5. Cumplimiento de objetivos de desempeño



Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

De acuerdo con la encuesta realizada el 100% de los encuestados contestaron que no se cumplen los objetivos de desempeño en el Departamento de cuentas por cobrar. Se evidencia la falta de identificación y responsabilidad con los valores y

cultura de la institución así como la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos, para alcanzar los objetivos establecidos.

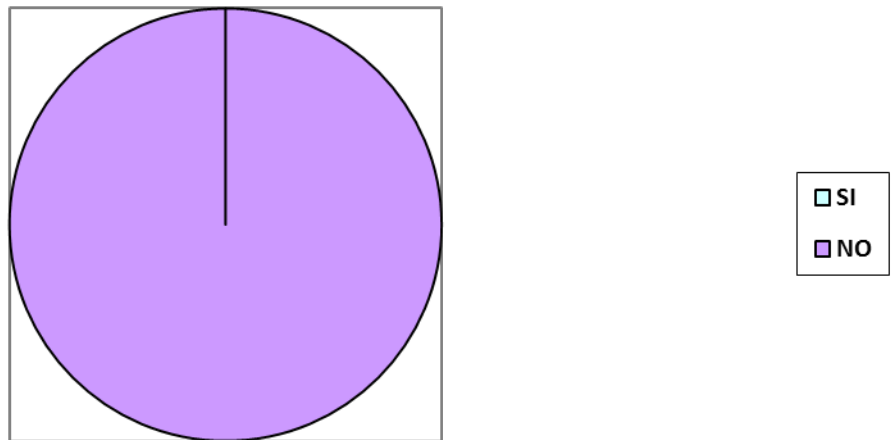
Ítem 6. ¿Considera que se toman medidas correctivas en el desempeño de las cuentas por cobrar en la empresa D`astre vnl C.A.?

Cuadro 6. Medidas Correctivas

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 3 | 100 |
| Total | 3 | 100 |

Fuente: Camperos, Frusciante (2018)

Gráfico 6. Medidas Correctivas



Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

El 100% de los encuestados considera que no se toman medidas correctivas. Es importante mencionar que una acción correctiva es una actuación o efecto

implementado a eliminar las causas de una no conformidad, defecto, o situación indeseable detectada con el fin de evitar su repetición. Al respecto hay que reconocer que la aplicación de dichas medidas correctivas podrá incluir cambios en los procedimientos para la mejora de la calidad en cualquier fase del ciclo de cuentas por cobrar.

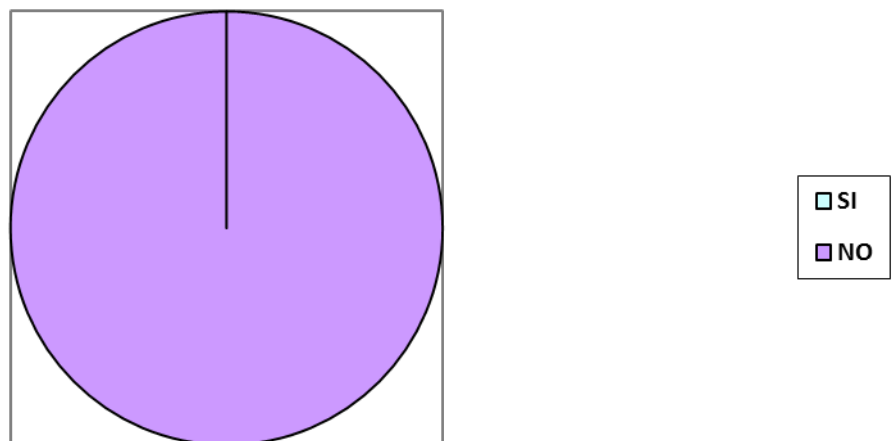
Ítem 7. ¿Considera Ud. que las evaluaciones del departamento de cobranza de la empresa D`sastre Vnl C.A. son periódicas?

Cuadro 7. Evaluaciones periódicas en el departamento de cuentas por cobrar

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 3 | 100 |
| Total | 3 | 100 |

Fuente: Camperos, Frusciante (2018)

Gráfico 7. Evaluaciones periódicas en el departamento de cuentas por cobrar



Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

El 100% de los encuestados respondieron que no son periódicas las evaluaciones del departamento de cobranza. Los resultados obtenidos permiten determinar que no se realizan evaluaciones periódicas en el departamento de cuentas

por cobrar. La importancia de efectuar dichas evaluaciones reside en verificar si el departamento está realizando una correcta ejecución de las actividades establecidas y así poder prevenir posibles errores y fraudes.

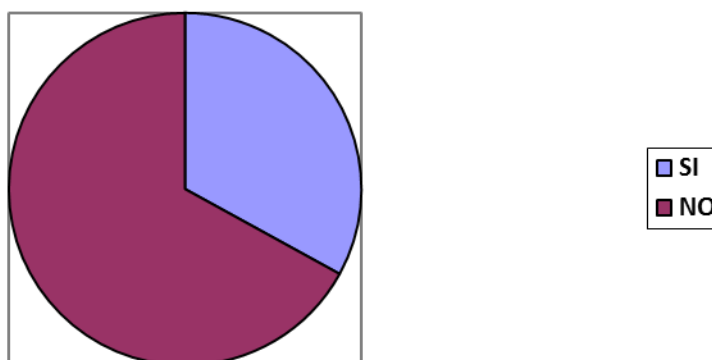
Ítem 8. ¿Considera que en la empresa D`astre Vnl C.A. las funciones de facturación y cobranza del departamento de cuentas por cobrar se encuentran debidamente segregados?

Cuadro 8. Las funciones de facturación y cobranza del departamento de cobrar se encuentran debidamente segregados

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 1 | 33 |
| No | 2 | 67 |
| Total | 3 | 100 |

Fuente: Camperos, Frusciante (2018)

Gráfico 8. Las funciones de facturación y cobranza del departamento de cobrar se encuentran debidamente segregados



Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

Se evidencia que en cuanto las funciones de facturación y cobranza se encuentran debidamente segregadas, las personas encuestadas opinan en un 33% que

están segregadas las funciones de facturación y cobranza y el 67% opinan que no están debidamente segregadas; es por ello que debe generarse una buena estructura organizacional. La gerencia está llamada a generar estrategias para establecer una política de control y supervisión cónsona y eficiente; así como los procedimientos, recursos requeridos para elevar de modo particular el capital de la empresa y los niveles de rendimiento laboral de sus empleados.

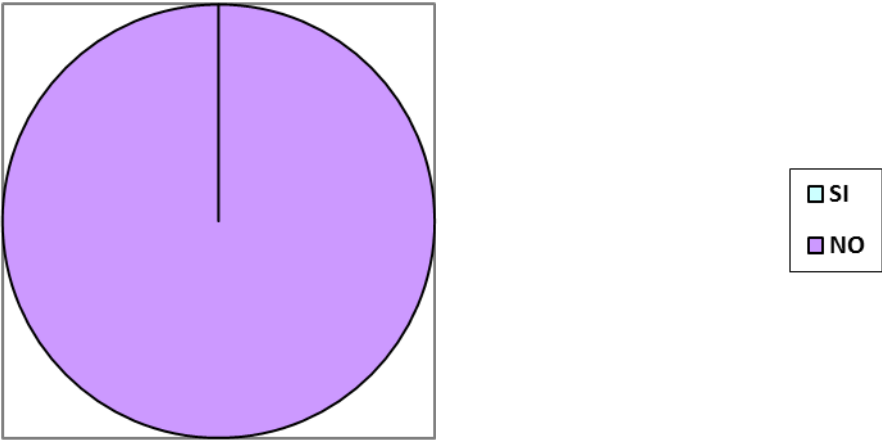
Ítem 9. ¿Cree Ud. que existen sistemas de información en el Departamento de cuentas por cobrar de la empresa D`sastre Vnl C.A. que requiera de reportes?

Cuadro 9. Sistemas de información que produzcan reportes

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 3 | 100 |
| Total | 3 | 100 |

Fuente: Camperos, Frusciante (2018)

Gráfico 9. Sistemas de información que Produzcan reportes



Fuente: Camperos, Frusciante (2018)

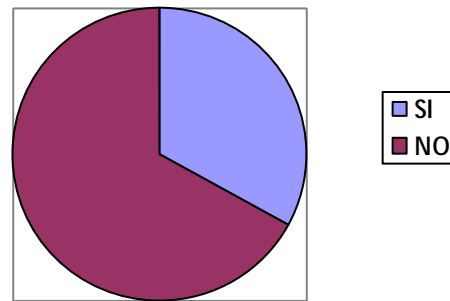
El 100% de los encuestados respondieron que no existen sistemas de información que produzcan reportes, lo que denota que la organización no ha evaluado las ventajas de utilizar esta herramienta estratégica que se disponga de mayor y mejor información para los usuarios en tiempo real.

Ítem 10. ¿Cree Ud. Que las actividades que se realizan en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa D`sastre Vnl C.A. se ejecutan con las debidas aprobaciones?

Cuadro 10. Las actividades que se realizan en el departamento de cuentas por cobrar se ejecutan con las debidas aprobaciones

Grafico 10. Las actividades que se realizan en el departamento de cuentas por cobrar se ejecutan con las debidas aprobaciones

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si | 1 | 33 |
| No | 2 | 67 |
| Total | 3 | 100 |



Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

Se puede apreciar que el 33% de los trabajadores considera que las actividades que se realizan en el departamento de cuentas por cobrar se ejecutan con las debidas aprobaciones mientras que el 67% de la muestra encuestada coincide en que las actividades realizadas por cuentas por cobrar no se hacen con las debidas aprobaciones, siendo esto una falla en el control interno de la organización, lo que nos indica que se debe dar instrucciones al personal de todas los procedimientos que

existen y que se deben realizar en cada una de las áreas de la organización. En este sentido, cabe señalar que la gestión gerencial eficiente debe organizar y administrar las actividades de control interno, orientada a asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanos; además de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las normas y procedimientos establecidos.

Fase II: Analizar las debilidades y amenazas para mejorar las cuentas por cobrar de la empresa D'sastre vnl, C.A

Luego de la recolección de datos en la primera fase a través de las técnicas e instrumento seleccionados, se produce un análisis de los mismos, mediante los cuales se realizaran una clasificación de los factores internos y externos, de esta manera se procederá a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, donde se tomaran los factores económicos, tecnológicos y competencias del mercado, que puedan influir en la empresa. Por lo tanto, para efecto de este trabajo de investigación, se tomaran en cuenta las actividades de control de cuentas por cobrar, que están causando debilidades, y que generan impuntualidad en el pago, para ello se expondrá una matriz FODA, de donde surgirán las estrategias que compondrán el plan estratégico propuesto.

Cuadro 11: Fortalezas Y Debilidades

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> · Existen normas o procedimientos para la realización sistemática de las cuentas por cobrar · Se identifica la información oportunamente que le permite a los empleados del Departamento de cuentas por cobrar cumplir con sus responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> · No están establecidas las políticas para las cuentas por cobrar. · No están definidos los objetivos de las cuentas por cobrar. · No están segregadas las funciones. · Falta de supervisión. · Falta de evaluación. · No posee sistema de información que |

| | |
|--|---|
| | <p>produzca reportes de las cuentas por cobrar.</p> |
|--|---|

Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

Cuadro 12: Oportunidades y Estrategias

| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> · Empresa estable en el mercado · Volumen medio de proveedores · Banca electrónica para verificar cheques cobrados | <ul style="list-style-type: none"> · Diseñar estrategias para la optimización de los procesos contables de las cuentas por cobrar · Utilizar herramienta virtual para que el proveedor vea el estatus de su factura | <ul style="list-style-type: none"> · Establecer normativas para aprobación de órdenes de venta |

Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

Cuadro 13: Amenazas y Estrategias

| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
|---|---|--|
| <p>Economía inestable Riesgo a perder créditos.</p> | <p>Establecer normativas para el registro diario de las facturas recibidas.</p> | <p>Notificación de cobro efectuado</p> |

Fuente: Camperos y Frusciante (2018)

Fase III: Diseñar un plan estratégico para para mejorar las cuentas por cobrar de la empresa D`astre vnl, C.A

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas de las cuentas por cobrar de la empresa D`astre vnl C.A., se puede indicar que el departamento de cuentas por cobrar posee problemas fundamentales de funcionamiento, los cuales se traducen principalmente en que no hay independencia en las funciones del área de facturación,

además no dispone de bases correctas que son esenciales para la detección y modificación de algunas desviaciones, tiene falta de supervisión y evaluación los cuales conllevan a que no haya un sistema de información que produzca reportes por lo tanto se diseña un plan estratégico adecuado que permite la mejora de las cuentas por cobrar, de tal manera que logra la optimización del rendimiento, y registro oportuno, emitir los estados financiero oportunos y con cifras confiables, y cubrir las expectativas de la empresa que puedan ser utilizadas para la toma de decisiones, permitiendo dar soluciones a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general de la investigación. Para ello se diseña un plan estratégico con la finalidad de:

- Aumentar las oportunidades y fortalezas encontradas,
- Superar las debilidades y amenazas que identificaron en el diagnóstico.
- Establecer de manera precisa las actividades que deben realizarse para el correcto y oportuno registro de las cuentas por cobrar
- Determinar los niveles de responsabilidad que deben emplearse a fines de asegura el adecuado control interno de las cuentas por cobrar
- Planear una mejor y más definida asignación de recursos de la empresa.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

En base a la investigación realizada, la cual surgió de una necesidad latente de la empresa D´astre Vnl, C.A ubicada en Valencia estado Carabobo.; se propone una estrategia para mejorar el proceso de cobranza del Departamento de cuentas por cobrar, por medio de nuevas políticas de cobros, con la finalidad de solucionar los problemas frecuentes y contribuyendo al aumento de los resultados financieros de la entidad económica en el país.

El objetivo principal del sistema propuesto es transmitir a los empleados de la organización los procesos operativos asociados al Departamento de cuentas por cobrar de una forma detallada y precisa, adicionalmente también establecer políticas que permitan dirigir las actividades que se realizan a diario en el Departamento, establecer comparaciones con las practicas del día a día, e identificar las posibles desviaciones en los procesos.

La presente sistematización de los procesos operativos en la gestión del efectivo en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa D´SASTRE VNL, C.A., es un instrumento que permite definir procedimientos de cobro los cuales podrá aplicar y de esta manera reducir el riesgo de tomar decisiones erróneas que puedan afectar en un futuro el funcionamiento de la empresa, para garantizar la continuidad de la empresa en el tiempo. También propicia que el personal que labora en dicho departamento pueda desempeñar sus labores de forma eficiente, llevando de manera responsables los controles del departamento.

5.2 Justificación de la propuesta

Para toda organización es importante mantener un adecuado control de la cobranza, ya que esto permite tener el conocimiento de lo que se dispone para poder hacer frente a las diversas necesidades y obligaciones de la organización. En tal sentido, es importante que el trabajo se realice de manera sistemática y organizada, proporcionando en todo momento la información que se requiera.

Ahora bien, el presente sistema se configura con el fin de generar soluciones para minimizar el número de desviaciones que pueden existir en la gestión de cobranza en la organización, el cual garantiza un mejor desempeño y desenvolvimiento en el Departamento de cuentas por cobrar.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Proponer plan estratégico para el mejoramiento de las cuentas por cobrar para la empresa D'sastre vnl, C.A ubicada en valencia Estado Carabobo.

5.3.2 Objetivos específicos de la Propuesta

- Definir Procedimientos para la Agilización y Efectividad de la Cobranza
- Definición de las funciones del área de las cuentas por cobrar
- Elaborar las políticas del departamento de cuentas por cobrar
- Elaborar un análisis de vencimiento de cuentas por cobrar
- Diseñar un modelo de auxiliar de cuentas por cobrar.
- Elaborar un procedimiento para las cobranzas, y las acciones para el control de la documentación

- Revisar permanentemente los saldos vencidos de las cuentas por cobrar y de cobro dudoso.

5.4 Fundamentación de la Propuesta

Las organizaciones deben llevar un adecuado control de su cobranza, así como también como también establecer nuevas políticas de cobros.; por lo que la sistematización de los procesos operativos permite realizar un control adecuado con miras a lograr los objetivos organizacionales. La presente propuesta se sustenta en el modelo de sistema viable, donde se identifican cinco sistemas, denominados Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3, Sistema 4 y Sistema 5, cada uno de estos se corresponde con las funciones de ejecución, coordinación, integración, planeación y política, respectivamente.

5.5 Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos que se requieren para llevar a cabo la propuesta que se hace, en este caso referido a un sistema de control de gestión en la cobranza. En primer lugar, se debe señalar que para la realización de la presente propuesta se cuenta con la aceptación y aprobación del director de la Organización. Por otra parte, la factibilidad de la presente propuesta se ha determinado a partir de la consideración a los siguientes factores:

a) Factibilidad técnica

Se refiere a la posibilidad tecnológica (existencia de los equipos para llevar a cabo los procesos), de infraestructura (adecuación de instalaciones), legal

(regulaciones), ambiental (impacto) y geográfica (espacios y vías de acceso) para que el proyecto pueda ser llevado a cabo satisfactoriamente.

b) Factibilidad económica

Se refiere al análisis de los montos y los recursos monetarios que se requieren para el desarrollo de la propuesta. Esto es indispensable, por lo que se debe llevar a cabo una determinación de los costos y de lo que la empresa puede disponer para implementarla, ya que más allá de los beneficios que se puedan derivar, una empresa no emprendería una propuesta cuyo costo sobrepasara su capacidad de pago.

c) Factibilidad operativa

La factibilidad operativa es el análisis que se realiza con miras a predecir si funcionará el sistema propuesto, tomando en consideración los alcances, aspectos técnicos, así como a los usuarios relacionados con el mismo, ya sean los que van a operar dicho sistema (en este caso el Departamento de cuentas por cobrar, como aquellos que reciben la información producida por dicho sistema (como el área contable). Se entiende, entonces, que el funcionamiento del sistema siempre depende de la capacidad de los encargados de cada una de las tareas (por ello, a continuación se hablará de los recursos humanos).

Sobre este particular, las investigadoras son las que se encargan de diseñar el sistema y especificar las funciones, sin la participación de ningún agente externo. Claro está, para determinar la factibilidad operacional de la propuesta se hizo la encuesta a los miembros del departamento de cuentas por cobrar, arrojando los resultados expuestos en el capítulo IV. Dichos resultados fueron analizados y se llegó a la siguiente conclusión de que los destinatarios de la propuesta (personal del referido

departamento) presentan la necesidad de la misma; ya que de esta forma se lograra optimizar las cuentas por cobrar dentro de la empresa. Es importante mencionar que, como se dijo, el personal directivo de la organización se comprometió en aceptar la propuesta.

d) Recursos humanos

En relación con este aspecto debe analizarse, por un lado, el nivel de conocimientos y de capacitación que posee el personal implicado en la implantación del proyecto y la posibilidad de que pueda ser capacitado en caso de que no lo esté. Por otro lado, hay que evaluar también el factor motivacional y actitudinal del mismo con respecto a las tareas propuestas y los resultados esperados. Sobre este particular, en la presente propuesta el personal del departamento de cuentas por cobrar se encuentra capacitado, así como también los del área donde se desenvuelve.

5.6 Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta consiste en Proponer plan estratégico para el mejoramiento de las cuentas por cobrar para la empresa D´astre vnl, C.A, la cual su finalidad es cobrar oportunamente las deudas, y servir de línea de acción a los trabajadores, permitiendo ser más eficientes y eficaces en su desempeño y realizar sus labores adecuadas para el logro de los objetivos departamentales y por ende organizacionales. Contribuir a establecer lineamientos en los procesos realizados por el área de cuentas por cobrar que permitan un eficaz y óptimo control de las facturas pendientes y de los clientes a los que se les asigna créditos, permitiendo a su vez un control más exacto de los ingresos de efectivos por este concepto.

Este plan tiene como misión regular las acciones que permitan mejorar las cuentas por cobrar en la empresa D`sastre Vnl C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo

Es por ello, que los procedimientos deben estar alineados a los objetivos organizacionales, y para ello es necesario evaluar que sus procesos se estén llevando de manera adecuada, y en caso contrario, se deben implementar mejoras que permitan la optimización de los mismos, para poder dar resultados acorde a los planes y metas.

Tales estrategias se muestran a continuación:

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">Estrategias Para Mejorar El Proceso De Las Cuentas Por Cobrar Para La Empresa D`sastre Vnl, C.A Ubicada En Valencia Estado Carabobo.</p> |
|--|

| |
|---|
| <p>Definir Procedimientos Para La Agilización Y Efectividad De La Cobranza</p> |
|---|

La gestión de cobranza es un proceso de gran importancia para la organización puesto que según los resultados que genere se lograra cumplir con los objetivos propuestos. En tal sentido detallamos una serie de procedimientos que permitan agilizar la gestión de cobranza:

- Planificar y coordinar la gestión de cobro de acuerdo a la fechas de vencimientos de cada factura.
- Realizar las gestiones de cobro de manera persistente, enviando los estados de cuenta del cliente, por correo, comunicaciones, fax, etc.

- Hacer seguimiento a cada factura tomando en cuenta que la misma debe ser cobrada a la fecha de vencimiento.
- Mantener siempre una buena relación comercial con el cliente buscando siempre prestar un buen servicio y la satisfacción de ambas partes.

Generando la estrategia de evaluar contantemente los reportes de ventas a créditos y facturas pendientes para su cobro oportuno, y supervisar la gestión de cobranza y reducir los márgenes de cuentas incobrables. Teniendo como beneficio cumplir con la planificación y objetivos de la empresa.

Estrategias Para Mejorar El Proceso De Las Cuentas Por Cobrar Para La Empresa D'sastre Vnl, C.A Ubicada En Valencia Estado Carabobo.

Definir Las Funciones Del Área De Cuentas Por Cobrar

Este objetivo se realiza con la finalidad de definir cuáles son las actividades que debe realizar cada uno de los encargados del mejoramiento de las cuentas por cobrar.

- 1.** Funciones del jefe de cuentas por cobrar: entre las funciones que debe cumplir el Jefe de cuentas por cobrar de la empresa D`sastre Vnl C.A.
 - a.** Asegurar, efectuar el seguimiento de las facturas a crédito, que emite la Empresa mediante la información, los registros y el control del sistema administrativo correspondiente.
 - b.** También de supervisar y administrar la cartera de clientes de la empresa.

- c. Analizar los montos y antigüedad de los créditos otorgados, con la finalidad de garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, conforme y en cumplimiento a las normas, procedimientos y procesos de la organización.
 - d. Analizar la lista de clientes y realizar proyecciones de cobranza mensuales.
- 2. Funciones del encargado de cobranza: por su parte el encargado de las cobranzas tiene entre sus actividades los siguientes aspectos:
 - a. Planificar las actividades a realizar mensualmente
 - b. Gestionar los procedimientos a seguir para que los clientes morosos de forma personal o a través de la asesoría, si es necesario.
 - c. Desarrollar herramientas de medición que permitan a la Gerencia una mejor lectura de la cobranza y del desempeño del equipo a su cargo.

Estrategias Para Mejorar El Proceso De Las Cuentas Por Cobrar Para La Empresa D'sastre Vnl, C.A Ubicada En Valencia Estado Carabobo.

Elaborar Las Políticas Del Departamento Por Cobrar.

Se hace necesario el desarrollo de esta estratégica, debido a que se diagnosticó que no todo el personal denomina cuales son las políticas existentes para el área de cobranza y por lo tanto no existe un criterio único para el manejo de este proceso.

1. Antes de otorgar un crédito es necesario realizar una evaluación de la capacidad de pago del cliente.
2. Las condiciones de otorgamiento de crédito debe ser explicada al cliente, al momento cuando este lo recibe.
3. Debe procurarse que las facturas emitidas cumplan con todos los requerimientos exigidos por la legislación venezolana.

4. El encargado de las cuentas por cobrar deberá realizar semanalmente el análisis de vencimiento de las deudas que los clientes mantienen con la empresa.
5. Los estados de cuenta de cada cliente debe estar debidamente registrado en el libro auxiliar.
6. Los recibos de cobros una vez finalizado el proceso deben ser devueltos al departamento de cuanta por cobrar, dentro de los tres (3) días hábiles a la fecha de efectuado la cobranza.
7. El encargado de las cobranzas debe recibir semanalmente el estado de cuenta de los cobros que debe efectuar.

**Estrategias Para Mejorar El Proceso De Las Cuentas Por Cobrar
Para La Empresa D'sastre Vnl, C.A Ubicada En Valencia Estado
Carabobo.**

Elaborar Un Análisis De Vencimiento De Las Cuentas Por Cobrar.

En el diagnóstico se pudo evidenciar que no se realiza un análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, en consecuencia, o que constituye directamente a la generación de morosidades en las deudas que los clientes mantienen con la empresa.

- A. El encargado de cuentas por cobrar debe llenar en cada facturación el formato de análisis de vencimiento que se encuentra en el formato de la figura N°1. Este formato debe ser agregado al sistema contable como parte de la gestión de las cuentas por cobrar.

| ANÁLISIS DE VENCIMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR | | | | | | |
|--|----------------|--------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|--|
| a) Cliente _____ | | b) RIF _____ | | | | |
| c) Dirección Fiscal: _____ | | | | | | |
| d) Teléfono Contacto: local _____ | | | celular _____ | | | |
| e) Representante legal: _____ | | | | f) C.I.: _____ | | |
| g) Factura N° | h) Concepto | i) Fecha | j) Deuda | k) Plazo a 15 días | l) Plazo a 30 días | m) Descuento por pronto pago |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Figura N°1 Formato análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar

Fuente: Camperos, Frusciante (2018)

Para llenar el formulario de la figura N°1 se deben llenar los siguientes datos.

- a. Cliente: cliente al cual se le realiza la cobranza
- b. RIF: número del Registro de Información Fiscal
- c. Dirección fiscal: domicilio del cliente.
- d. Teléfono de contacto: número fijo y móvil del cliente.
- e. Representante Legal: nombre y apellido del representante legal de la empresa
- f. C.I.: Cedula de identidad del Representante Legal
- g. Factura N°: número de la factura de venta a crédito
- h. Concepto: descripción de compra
- i. Fecha: día, mes y año de la elaboración de la factura
- j. Deuda: monto total del crédito
- k. Plazo a 15 días: fecha en la cual se vence el crédito los primeros 15 días del crédito.

- l.** Plazo a 30 días: fecha en el cual se vence el crédito en los primeros 30 días
- m.** Descuento por pronto pago: porcentaje de descuento que se le asigna al cliente por cancelar antes de la fecha de vencimiento.
- B.** El encargado de las cuentas por cobrar entra al sistema administrativo-contable e identifica las cuentas que están por vencerse.
- C.** De todos los deudores de la empresa, se emite un listado con todas las deudas que están por vencerse y lo entrega al encargado de las cobranzas par que este realiza el proceso de cobros.

**Estrategias Para Mejorar El Proceso De Las Cuentas Por Cobrar
Para La Empresa D'sastre Vnl, C.A Ubicada En Valencia Estado
Carabobo.**

Diseñar Un Modelo Auxiliar De Cuentas Por Cobrar.

Con la finalidad de tener un control de las deudas que cada cliente posee con la empresa se hace necesario poseer un libro auxiliar de las cuentas por cobrar, tal como lo muestra la Figura N°2. Este libro debe ser llenado cada vez que un cliente adquiere una deuda con la empresa y cuando se realiza una cobranza.

| LIBRO AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR | | | | | | |
|---|---------------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| a. Cliente: | | b. RIF | c. domicilio _____ | | | |
| d.) Fecha | e.) Importe a cobrar | f.) Tipo de documento | g.) Vencimiento | h.) Debe | i.) Haber | j.) saldo |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Figura N°2 libro auxiliar de cuentas por cobrar

Fuente: Camperos, Frusciante (2018)

Es una actividad constante e importante del proceso de las cuentas por cobrar. Al final de las actividades de cobranza de cada día, el departamento de crédito y cobranza determinará si ha llegado o no al objetivo diario, planteado por la gerencia y empresas y diarios. Una persona natural o jurídica que este obligada a facturar no puede generar cuenta de cobro.

Para llenar este formulario el jefe de cuentas por cobrar debe completar los siguientes campos:

- a.** Cliente: cliente al cual se le realiza la cobranza
- b.** RIF: número del Registro de Información Fiscal
- c.** Domicilio: domicilio del cliente.
- d.** Fecha: día, mes y año de la elaboración de la factura
- e.** Importe a cobrar: monto total de la deuda
- f.** Tipo de documento: se refleja si es factura nota de crédito , nota de debito
- g.** Vencimiento: fecha de vencimiento de la deuda.
- h.** Debe: monto de la deuda

- i. Haber. Cantidad abonada
- j. Saldo: mono de la deuda después del abono.

**Estrategias Para Mejorar El Proceso De Las Cuentas Por Cobrar
Para La Empresa D'sastre Vnl, C.A Ubicada En Valencia Estado
Carabobo.**

**Elaborar Un Procedimiento Para Las Cobranzas Y Las Acciones Para El
Control De La Documentación**

Este objetivo estratégico a que es necesario elaborar el proceso de cobranza tanto a los trabajadores actuales como a los potenciales.

1. El encargado de las cuentas por cobrar recibe la factura de venta a crédito y crea una cuenta por cobrar.
2. El jefe de cuentas por cobrar registra la factura en el formato N°2 y registra la cuenta por cobrar en el sistema administrativo contable.
3. El jefe de cuentas por cobrar realiza semanalmente un análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar.
4. Entrega al encargado de cobranzas el estado de cuentas, con copia de las facturas que soporta la operación.
5. El encargado de las cobranzas recibe la lista de la persona a las cuales les debe realizar la cobranza.
6. Elabora la planificación de cobranza

7. Cobra al cliente la totalidad de la deuda o cuota correspondiente.
8. Entrega al cliente copia de la factura a cambio del pago de la deuda.
9. Entrega los cheques o comprobante de depósito al encargado de la caja
10. Elabora una relación de cobranza
11. Entrega la relación de cobranza al departamento de cuentas por cobrar

| FORMATO DE RELACIÓN DE COBRANZA | | | | | | | | | |
|--|-------------|---------------|--------------|-----------|-----------------------------|----------------|-----------|-------|--------------|
| a) Cliente: _____ b) RIF: _____ c) DIRECCION _____ | | | | | | | | | |
| g) Cancelación con cheque | | | | | h) cancelación con deposito | | | | |
| d) fecha | e) deuda | f) factura | N° cheque | Banc o | Cantida d | N° deposito | Banc o | Fecha | cantida d |
| | | | | | | | | | |
| i) Elaborado por: | | | | | j) Recibido por: | | | | |
| Observaciones: | | | | | | | | | |

Figura N°3 relación de cobranza

Fuente: Camperos, Frusciante (2018)

Este formato se realiza con la finalidad de que el encargado de cobranza registre de una manera fácil las cobranzas efectuadas, para ello debe llenar los siguientes campos:

- a. Cliente: persona a la cual se le realiza la cobranza.
- b. RIF: Numero de Registro de Información Fiscal
- c. Dirección: domicilio de cliente.
- d. Fecha: día, mes y año en el cual se elaboró la cobranza.
- e. Deuda. Cantidad total de la deuda

- f.** Factura: se reflejara el número de factura
- g.** En el campo cancelación de cheque:
 - N° de cheque: número del cheque con el cual el cliente cancelo la deuda.
 - Banco: entidad bancaria al cual pertenece el cheque del emisor.
 - Cantidad: monto por el cual fue emitido el cheque.
- h.** En el campo cancelación con deposito:
 - N° de depósito: número del depósito con el cual el cliente cancelo la deuda.
 - Banco: entidad bancaria al cual pertenece el cheque del emisor.
 - Cantidad: monto por el cual fue emitido el cheque.
 - Fecha: fecha en el cual el cliente realizo el deposito
- i.** Elaborado por: nombre y firma del encargado de cobranza.
- j.** Recibido por: nombre y firma del jefe de cuentas por cobrar.

Estos formatos son con la finalidad de controlar la documentación de presente estudio, debe establecerse de forma que podamos asegurar que los documentos se encuentren actualizados y controlados, y además están siendo distribuidos a su lugar de uso o necesidad.

El control de documentos va a permitir realizar un seguimiento de todos los procesos, trabajos, especificaciones, cualquier operación realizada por el cliente, se elabora a continuación la normativa que se requiere controlar adecuadamente la documentación que se maneja en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa D`astre Vnl C.A.

- a.** Cada cliente debe tener una carpeta donde se encuentre, el análisis de su capacidad crediticia.
- b.** La orden de comprar que este cliente ha emitido La fecha de venta a crédito.
- c.** Análisis de vencimiento
- d.** Estado de cuenta
- e.** Relación de cobranza realizada, donde especifique fecha en la cual cancelo, modalidad de pago.
- f.** El encargado de cobranza debe verificar constantemente que los datos de la empresa sean correctos en cada cheque o depósito que recibe.
- g.** El encargado de cobranza deberá asegurarse que al momento de realizarlas lleva toda la documentación requerida para el cobro, orden de compra, facturas y estado de cuenta.
- h.** El encargado de cobranza deberá entregar el original del reporte con sus respectivos soportes al departamento de caja o tesorería, una vez firmado y sellado este reporte como recibido por caja o tesorería, en señal de revisión y aprobación de su contenido, se envía una copia al mismo departamento de cuentas por cobrar para su registro contable.
- i.** El encargado de cobranza debe verificar que exista vinculación entre los documentos y formatos relacionados. Esta vinculación debe ser como mínimo entre documentos y entre personas interesadas

**Estrategias Para Mejorar El Proceso De Las Cuentas Por Cobrar
Para La Empresa D'sastre Vnl, C.A Ubicada En Valencia Estado
Carabobo.**

**Revisar Permanentemente Los Saldos Vencidos De Las Cuentas Por Cobrar Y
De Cobro Dudoso.**

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

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

Teniendo como beneficio elaborar juicios razonablemente exactos de la probabilidad de incumplimiento de los clientes, y reduce al mínimo las perdidas en cuentas de cobro dudoso.

CONCLUSIONES

Con el presente estudio, se pudo conocer la importancia que tiene la definición de estrategias dentro de la organización y dirigidas a minimizar las que originan debilidades en los distintos procesos que se llevan a cabo en la misma. Por tal motivo se aplicaron conocimientos adquiridos por los autores durante la formación académica, y bajo la dirección metodológica del tutor, en donde se realizó un estudio de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, a fines de proponer un plan estratégico para el mejoramiento de las cuentas por cobrar de la empresa D`astre Vnl, C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo.

Además con los resultados obtenidos, de la aplicación de las técnicas de recolección de datos que en caso de este estudio fue un cuestionario, se pudo diagnosticar la situación actual de los procesos, identificando las debilidades existentes en el manejo de las cuentas por cobrar, y determinar la relevancia que tiene la eficiencia en el proceso de registro y cobro, por ello se detectó que:

Se evidenció que no disponen de las bases correctas para controlar las cuentas por cobrar, no se comunican e investigan las desviaciones en las políticas establecidas, no se envían a los directores o gerentes de la empresa información suficiente y oportuna acerca de las cuentas por cobrar, no están segregadas las funciones en el Departamento de cuentas por cobrar, no se toman medidas correctivas, no dispone de controles efectivos de las cuentas por cobrar y las evaluaciones no son frecuentes. No todos los encuestados están de acuerdo que existen normas y procedimientos por escrito de las cuentas por cobrar por lo tanto es relevante tener procedimiento por escrito, debido a la complejidad actual del entorno empresarial, para la realización de cobros que actúen de forma oportuna, puesto que la demora excesiva de un cobro afecta la liquidez de la empresa y su capacidad de pago. Por ese sentido la empresa no toma medidas para verificar si las cuentas por

cobrar se realizan con la frecuencia y el plazo correspondiente, creándose de esta manera una debilidad de control dentro de la organización

También se afirmó que no hay supervisión ni de los procedimientos ejecutados ni de la aplicación de políticas descritas por la empresa, causando que no se pueda verificar y corregir errores en tiempo oportuno. No existen sistemas de información que produzcan reportes, lo que denota que la organización no ha evaluado las ventajas de utilizar esta herramienta estratégica que se disponga de mayor y mejor información para los usuarios en tiempo real. No están debidamente segregadas las funciones de facturación y cobranza del departamento de cuentas por cobrar; es por ello que debe generarse una buena estructura organizacional. La gerencia está llamada a generar estrategias para establecer una política de control y supervisión cónsona y eficiente; así como los procedimientos, tareas y recursos requeridos para elevar de modo particular el capital de la empresa y los niveles de rendimiento laboral de sus empleados.

Las actividades realizadas por cuentas por cobrar no se hacen con las debidas aprobaciones, siendo esto una falla en el control interno de la organización, lo que nos indica que se debe dar instrucciones al personal de todos los procedimientos que existen y que se deben realizar en cada una de las áreas de la organización. En este sentido, cabe señalar que la gestión gerencial eficiente debe organizar y administrar las actividades de control interno, orientada a asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanos; además de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las normas y procedimientos establecidos.

Se puede concluir que las estrategias propuestas son importantes porque minimizan los errores y omisiones en el proceso de registro de todas las facturas, y se realice un análisis de vencimiento de manera oportuna, además se realice la consolidación de cifras y se puedan tomar decisiones sobre ellas.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las debilidades encontradas, en el proceso de cuentas por cobrar, se evidencia la necesidad de implantar estrategias que puedan minimizar los errores en esa área, por lo que la presente propuesta, busca darle solución a la problemática existente, permitiéndose presentar las siguientes recomendaciones a la empresa en estudio:

1. Implantar el sistema propuesto con la finalidad de mejorar los procesos de cuentas por cobrar
2. Difundir los lineamientos planteados tanto al personal que labora en el área de cuentas por cobrar como las demás áreas involucradas en el proceso.
3. Capacitar al personal del departamento de cuentas por cobrar para actualizar los procesos que deben llevarse a cabo
4. Actualizar los manuales de normas y procedimiento que sirvan como guía para el desarrollo de las actividades de la organización.
5. Establecer los mecanismos necesarios para relacionar al personal que esté dispuesto a participar en forma espontánea en la elaboración y puesta en práctica del manual de normas y procedimientos contables para el manejo de las cuentas por cobrar.
6. Establecer un diálogo permanente con la gerencia fin de manejar la información necesaria para cumplir con las funciones administrativas que les competen según el cargo y las responsabilidades adquiridas.

7. Establecer procedimientos para la evaluación y/o selección de los clientes.
8. Establecer un sistema efectivo respaldado en controles que permita identificar, priorizar y establecer niveles aceptables de riesgo en las cuentas por cobrar.
9. reducir la incidencia de conducta impropia de los trabajadores para evitar los informes financieros fraudulentos (originados por presiones al trabajador para cumplir con metas de desempeño), a través de la motivación mediante recompensas e incentivos.
10. Evaluar continuamente los procesos en el departamento de cuentas por cobrar, a fin de detectar errores, omisiones, y/o desviaciones y aplicar medidas correctivas.
11. Establecer programas de incentivos a los trabajadores como premio por su desempeño y metas cumplidas, a fin de que estén motivados y se desempeñen mejor en su puesto de trabajo.

REFERENCIAS

- Arias, Fidias. (2010) **El Proyecto de Investigación**. 5ta Edición, Editorial Episteme caracas. Venezuela
- Arias, Fidias. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la investigación científica** 6ta Edicion, editorial episteme caracas, Venezuela
- Balestrini (2006) **Como se elabora un proyecto de investigación** 7ma. Ed. Imprenta Car Balestrini (2006) Caracas
- Chandler (2003) (pp. 161) **El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica** Emigdio Rafael Contreras Sierra
- Chillida, Carmelo. (1999). **Análisis e Interpretación de Balances**. Editorial Limusa. Venezuela
- Dicaru, Linares Y Villegas (2015) “**propuesta de procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Naturalflor C.A...**”,Universidad De Carabobo
- Goyo y Olivero (2014), **lineamiento de control en las cuentas por cobrar de la empresa dimos C.A.**, Universidad De Carabobo.
- Rivero (2014), **Proyecto de investigación. Estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranza de la Empresa Venvidrio, C.A.**, Universidad de Carabobo.
- Hernández, Fernández y Baptista (2013). **Metodología de la investigación**. México: Editorial Mc.Graw-Hill.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina. (2000). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio**. Editorial Armas. Venezuela
- Hurtado y Toro, (2006) **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**, Editorial CIEC, S.A.; Caracas

- Hurtado, Jacqueline (2010). **El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación.** (6a. ed.). Ediciones Quirón y Sypal. Bogotá
- Hurtado, Jacqueline (2012). **Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia.** (4a. ed.). Ediciones Quirón y Sypal. Bogotá
- Jesús Alirio Silva (2014) **Metodología De La Investigación - Elementos Básicos** editorial CO-BO
- Kennett Andrews (1980) **Concepto de la Estrategia en la Empresa** Editorial Biblioteca de la empresa
- Mesa, Montenegro y Vázquez (2015) “**sistematización de los procesos operativos en la gestión del flujo de efectivo en el departamento de tesorería de la empresa autosalud farmacia, C.A.**”, Universidad De Carabobo
- Moronta y Lagardera (2014) “**lineamiento para optimizar el sistema control interno en el departamento de cobranza de la empresa francisco Anzola sanchez S.A.**”, Universidad José Antonio Páez
- Muños(2006) el diagnostico participativo. Editorial Universidad Estadas a Distancia: San Jose, Costa Rica
- Palella Stracuzzi y Martins Feliberto (2012). **Metodología de la investigación Cuantitativa.** Caracas: FEDUPEL.
- Ramírez (2012) **Técnicas de la Investigación Cuantitativa** Editorial Limusa México
- Redondo Angel (2002). **Curso práctico de contabilidad general.** Caracas: Centro Contable venezolano.
- Supo, Jose (2015). Como empezar una tesis: **Tu proyecto de investigación en un solo día.** (1ªEd.). Arequipa, Perú: Bioestadístico EIR

Sabino, Carlos (2008). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012) **El proceso de la investigación Científica**, 3era Edición. Ediciones Limusa, S.A

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2009) **Normas y Trabajo de Grado o Maestría y Tesis Doctorales**. Venezuela

Referencia electrónica:

Lumpkin y Dess (2003) **<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>**

Lara (2008) **administración de las Cuentas por Cobrar**. **<https://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administración-financiera-de-cuentas-por.html>**

Anexos



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA: CONTADURIA PUBLICA**

Estimado

Sr(a) Gerente de administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de proponer Estrategia Para Mejorar El Proceso De Cuentas Por Cobrar De La Empresa D'sastre Vnl, C.A.

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

Instrucciones generales

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

CUESTIONARIO

Ítem 1. ¿Considera Ud. Que en la empresa D`sastre Vnl C.A. disponen de las bases correctas para controlar las cuentas por Cobrar?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

Ítem 2. ¿Cree Ud. que en la empresa D`sastre vnl C.A Existen normas y procedimientos para el manejo de las cuentas por cobrar por escrito?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

Ítem 3. ¿Considera que la empresa D`sastre Vnl C.A. toma medidas para verificar si los cobros de cuentas por cobra se realizan con la frecuencia y plazo correspondiente?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

Ítem 4. ¿Considera que en la empresa D`sastre Vnl C.A. se comunican e investigan las desviaciones en las políticas establecidas en el departamento de cuentas por cobrar?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

Ítem 5. ¿Cree Ud. Que la empresa D`sastre Vnl C.A. cumple los objetivos de desempeño en el Departamento de cuentas por cobrar?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

Ítem 6. ¿Considera que se toman medidas correctivas en el desempeño de las cuentas por cobrar en la empresa D`sastre vnl C.A.?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

Ítem 7. ¿Considera Ud. que las evaluaciones del departamento de cobranza de la empresa D`sastre Vnl C.A. son periódicas?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

Ítem 8. ¿Considera que en la empresa D`sastre Vnl C.A. las funciones de facturación y cobranza del departamento de cuentas por cobrar se encuentran debidamente segregados?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

Ítem 9. ¿Cree Ud. que existen sistemas de información en el Departamento de cuentas por cobrar de la empresa D`sastre Vnl C.A. que requiera de reportes?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

Ítem 10. ¿Cree Ud. que las actividades que se realizan en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa D`sastre Vnl C.A. se realizan con las debidas aprobaciones?

| | |
|-----|-----|
| SI: | NO: |
|-----|-----|

