



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRANZA DE  
LA EMPRESA OPERADORA TURÍSTICA  
DE HOTELES ALCALÁ C.A.**

**Autores:** María Bolívar  
Gustavo Pérez

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE  
COBRANZA DE LA EMPRESA OPERADORA TURÍSTICA  
DE HOTELES ALCALÁ C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciado en Contaduría Pública

**Autores:** María Bolívar  
C.I. V-16.784.115  
Gustavo Pérez  
C.I. V-18.436.169

**Tutor:** Lcda. Ysabel Patoja

San Diego, Febrero del 2020



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

**ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quienes suscriben esta Acta Ysabel Pantoja de Cedula de Identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos María Bolívar, titular de la cedula de identidad N° V-16.784.115, y Gustavo Pérez, titular de la cedula de identidad N° V-18.436.136, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRANZA DE LA EMPRESA OPERADORA TURÍSTICA DE HOTELES ALCALÁ C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciada en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, Febrero del año dos mil veinte (2020).

---

Tutora Académica  
Lcda. Ysabel Pantoja  
C.I:11.807.313

## INDICE GENERAL

<b>LISTA DE CUADROS</b>	<b>pp.</b> vii
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	viii
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.1.1 Formulación del Problema.	5
1.2. Objetivos de la Investigación.	5
1.2.1. Objetivo General.	5
1.2.2. Objetivos Específicos.	5
1.3. Justificación de la Investigación.	6
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	7
2.2. Bases Teóricas.	10
2.3. Definición de Términos Básicos.	18
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	20
3.2. Fases Metodológicas.	21
3.2.1. Diagnóstico de la situación actual.	21
3.2.2. Identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que influyen en los procesos.	22
3.2.3. Diseño de estrategias de control.	22
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de los resultados.	23
4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual.	23
4.1.2. Fase II: Identificación de debilidades y fortalezas.	31
4.1.3. Fase III: Diseño de un sistema de control interno.	32

<b>CAPÍTULO</b>		
<b>V</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>pp.</b>
	5.1. Presentación de la propuesta.	33
	5.2. Beneficios de la propuesta.	34
	5.3. Objetivos de la propuesta.	35
	5.4. Desarrollo de la propuesta.	35
	5.5. Factibilidad de la propuesta.	42
	<b>CONCLUSIONES</b>	44
	<b>RECOMENDACIONES</b>	45
	<b>REFERENCIAS</b>	46
	<b>ANEXOS</b>	48

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1. Cuadro de Observación	21
2. Matriz DOFA.	32
3. Cruce de Estrategias	33

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	pp.
1. Cambio de la estructura organizativa de Administración Matriz DOFA.	39
2. Formato Comprobante de Cobranza	42



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE  
COBRANZA DE LA EMPRESA OPERADORA TURÍSTICA  
DE HOTELES ALCALÁ C.A.**

San Diego, Febrero de 2020

**Autores:** María Bolívar

Gustavo Pérez

**Tutora:** Lic. Ysabel Pantoja

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente estudio tiene como objetivo principal proponer estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., con la finalidad de salvaguardar las inversiones que se encuentran en manos de clientes y lograr la efectiva recuperación a través de una gestión adecuada que mantenga las relaciones comerciales con los mismos, y a su vez se fortalezca la liquidez financiera de la empresa. La investigación se desarrollará bajo la metodología de un proyecto factible, ya que se propondrá una solución viable, con diseño de campo, porque el levantamiento de información se realizará en el departamento de cobranza a nivel descriptivo, donde se detallara la situación actual de la gestión de cobranza. La población estará comprendida por veintidós (22) personas que integran la empresa, y la muestra estará representada por dos (2) personas relacionadas al proceso de cuentas por cobrar. Las técnicas que serán aplicadas para la recolección de información serán la entrevista estructurada, la cual estará apoyada de un cuestionario como instrumento comprendido de preguntas abiertas y la observación directa con apoyo de una lista de cotejo, para evaluar las existencias de variables que intervienen en el proceso de cobranza. A los resultados obtenidos se les aplicará la técnica de análisis de contenido para determinar las debilidades y fortalezas existentes, relacionados a la gestión de cobranza los cuales serán expuestos junto a los factores externos en una matriz DOFA, para que mediante el respectivo análisis se extraigan las posibles estrategias que le brindarán una solución viable a la problemática existente. Finalmente, se expondrán los recursos que serán necesarios para desarrollar el presente proyecto de trabajo de grado.

**Descriptor:** Estrategias, Cuentas por cobrar, Cobranza, Control Interno.

## **INTRODUCCIÓN**

Siendo el control uno de los procesos administrativos de gran relevancia para la gerencia, debido a que debe implementarse desde la planificación misma de los objetivos planes y metas, hasta la ejecución de las actividades de cada nivel organizacional, ya que garantiza que se realicen los procesos de manera adecuada, permitiendo además detectar posibles desviaciones y establecer los correctivos necesarios. En este contexto, el presente estudio busca estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., con la finalidad de lograr la recuperación de las inversiones que se encuentran en manos de los clientes, para fortalecer la liquidez financiera, conservando, además, las buenas relaciones comerciales con los clientes.

Para tal fin, el presente estudio estará estructurado en cinco (05) capítulos detallados a continuación:

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como los específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Resultados, revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, la Propuesta que dará solución a la problemática existente en la empresa en estudio.

Conclusiones y Recomendaciones Finales a las cuales llegaron los autores en la presente investigación.

Finalmente, las Referencias: Bibliográficas y electrónicas, y los Anexos de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las empresas para mantenerse en el tiempo en su operatividad, y lograr el posicionamiento esperado en el mercado en el cual incursiona, requiere de un mejoramiento continuo, por lo tanto, necesita evaluar si sus procesos están dando los resultados esperados, a todos los niveles organizacionales, y establecer herramientas gerenciales que le permitan detectar posibles desviaciones, corregirlas y lograr alcanzar los objetivos y metas establecidos.

En Venezuela, las empresas requieren de una continua actualización de sus procesos, para poder enfrentar los factores externos que la rodean, como lo son globalización, los avances de las nuevas tecnologías, los efectos socio-económicos, el fenómeno inflacionario, y las nuevas normativas legales y tributarias que el Estado ha venido promulgando. En este sentido, la gerencia debe administrar adecuadamente sus recursos, y generar la liquidez necesaria para cubrir sus deudas y obligaciones, originadas de las ventas a crédito, y enfrentar el deterioro acelerado y progresivo de los recursos financieros a causa de la economía hiperinflacionaria que nos aqueja.

En este sentido, uno de los activos monetarios que requiere de especial cuidado es las cuentas por cobrar, ya que mediante una economía inflacionaria, afecta al acreedor y beneficia al deudor, por lo tanto, no es conveniente que se retrase en la cobranza, ya que al momento de percibir los ingresos de manos de los clientes, este se requiere de una mayor cantidad de unidades monetarias para reponer sus inventarios y pagar los servicios recibidos, por lo tanto, la gestión de cobranza debe ser efectiva para recibir los recursos en el tiempo establecido.

A tales implicaciones, cada vez son más las empresas que han incorporado controles internos en sus procesos para salvaguardar sus activos, garantizar los

registros, emitir reportes confiables, detectar posibles desviaciones, establecer correctivos a tiempo, y garantizar que se cumplan con las actividades que cada uno de los integrantes de una unidad debe realizar para alcanzar los objetivos y metas. Por lo tanto, el incluir controles internos en las cuentas por cobrar, son de gran importancia ya que permite registrar continuamente los compromisos que han adquirido los clientes con la empresa, los abonos o pagos efectuados, y emitir reportes confiables para apoyar el proceso de toma de decisiones, así como emitir estados financieros certeros.

Tras lo antes expuesto, el presente estudio está orientado en la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., ubicada en San Diego en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo, que está dedicada al hospedaje y alojamiento a corto plazo, y ha manifestado presentar debilidades en la gestión de las cuentas por cobrar, debido a que se está realizando el cobro tardío a sus clientes de las facturas emitidas a crédito de siete (07) días, lo que genera que se debilite la liquidez financiera requerida para el pago de sus compromisos contraídos en la programación semanal.

Cabe señalar que la empresa requiere de un diagnóstico de sus procesos para poder determinar las debilidades existentes que le puedan estar generando que no se cumpla con una gestión de cobranza, que permita la recuperación de sus inversiones en tiempo establecido y determinar las capacidades de su personal, y si cuentan con las herramientas necesarias para lograr el buen desempeño de su funciones, de manera que se pueda obtener una información financiera confiable para apoyar el proceso de toma de decisiones y lograr recuperar los recursos que se encuentran en manos de los clientes. Por lo tanto, se requiere de lograr mejorar el proceso de cobranza, para mantener el saldo de las cuentas por cobrar actualizadas, y generar el flujo de los ingresos de manera continua en el momento oportuno, minimizando el cúmulo de facturas vencidas pendientes por cobrar.

Es por ello, que se proponen estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa en estudio, para lograr la efectividad del proceso de cobro con el cliente, con el propósito de lograr que efectúe el pago en la fecha establecida. El no

realizarse ningún tipo de cambio a tiempo, podría acarrear grandes consecuencias para la empresa, al no contar con la liquidez requerida para pagar sus deudas y poder garantizar su operatividad en el tiempo, y mantenerse en el mercado en el cual se encuentra, afectando sus inversiones y sufriendo un deterioro significativo en sus partidas monetarias perdiéndose, además, oportunidades de inversión.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

De acuerdo a las implicaciones señaladas, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias de control adecuadas que permitan mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos para la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.
- Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que influyen en los procesos de control de la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.
- Diseñar estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.C.A.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

Debido a los efectos inflacionarios que se sufre en la economía venezolana, que deterioran de manera acelerada el poder adquisitivo, como lo expresa Vives (1994:368), quien expresa que :“el cambio en los niveles de precios tiene un impacto

significativo y desigual sobre la información financiera de la empresa que no puede ignorarse, y en consecuencia, sobre las decisiones que toma la gerencia”, es por ello, que las empresas deben mejorar sus procesos para la recuperación de su inversión reflejada en las cuentas por cobrar a clientes, de manera que se pueda recaudar a tiempo, y poder contar con la liquidez requerida para cubrir sus deudas y obligaciones en el tiempo establecido.

Por lo tanto, el presente estudio, se justifica debido a que la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.C.A., podrá contar con un conjunto de herramientas, que serán diseñadas a través de sistemas de control para mejorar la gestión de cobranza de manera que pueda llevar un registro continuo de las nuevas deudas contraídas por los clientes y de la actualización de su cobro, para emitir reportes confiables que le sirvan para apoyar el proceso de toma de decisiones, así como emitir estados financieros confiables.

En este mismo orden de ideas, las estrategias propuestas permitirán además de recuperar la inversión reflejada en sus cuentas por cobrar, también se podrá optimizar el desempeño del personal del área de cobranza, de manera que sea eficiente y efectivo en la ejecución de sus actividades, orientadas al logro de los objetivos organizacionales, ya que si la empresa logra solventar sus debilidades de liquidez, podrá mantener su operatividad, y brindarle la estabilidad laboral que éste necesita y a su vez, le pueda proporcionar una estabilidad económica a su familia.

Por otro lado, la investigación es un aporte a otras empresas que presenten problemática similar, además, sirve de antecedente a otras investigaciones. Finalmente, sirvió a los autores, quienes pudieron aumentar sus conocimientos académicos y profesionales en el campo laboral, para su desarrollo en el área de mejoras de los procesos financieros, administrativos y contables.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Entre los antecedentes consultados para el desarrollo de la presente investigación, y que guardan relación al tema en estudio, se citan los siguientes:

En primer lugar, Figueredo y Márquez (2018), quienes presentaron un estudio titulado **“Estrategias de control interno que permitieron mejorar las cuentas por cobrar en la Unidad Educativa Colegio - El Buen Pastor”**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, el cual tuvo como finalidad detectar las debilidades existentes, estableciendo controles que permitan el cumplimiento de políticas, normativas y procedimientos, de manera que se pueda brindar una información veraz, oportuna y confiable sobre las cifras de cuentas por cobrar. El estudio se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible, donde se utilizó la técnica la encuesta.

Con los resultados obtenidos y analizados, los autores concluyeron que la institución necesita establecer mejoras para aumentar su liquidez financiera y poder pagar de manera oportuna sus obligaciones contraídas, así como garantizar la operatividad de la empresa, mediante las estrategias de control interno propuestas. Su aporte al presente estudio, es la segregación de funciones en el área de cuentas por cobrar, para minimizar los riesgos de fraude, y garantizar el registro de las operaciones y conciliación de saldos a través de la revisión de los estados de cuenta.

Seguidamente, Lugo y Vega (2018), presentaron un estudio titulado **“Lineamientos de control interno para los procesos de las cuentas por cobrar de la firma contable IF Asesores y Servicios C.A.”**, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, con la finalidad de implantar el control interno debido a los problemas existentes, que permitan

minimizarlos y lograr la efectividad en el proceso de cobro, para fortalecer la liquidez financiera de la empresa.

Se concluye en la investigación que, las empresas establecen controles internos, con la finalidad de salvaguardar sus activos, y lograr que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas, establecidas, para garantizar el logro de los objetivos organizacionales. Su aporte al presente estudio, es establecer procedimientos de supervisión y emisión de reportes sobre la gestión de cobranza diaria para garantizar que se está haciendo los procedimientos necesarios para la recuperación de las inversiones, y tomar medidas a tiempo si el cliente no cumple con los tiempos de pago establecidos.

Por su parte, Núñez y Pinedo (2018), presentaron un estudio titulado **“Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018”**, para optar al título de Contador Público, en la Universidad Privada del Norte, en Trujillo Perú, con el propósito de recuperar los recursos económicos que pertenecen a la empresa, reflejados en las cuentas por cobrar, para aumentar su liquidez financieras, cubrir sus gastos operativos y mantenerse en el mercado.

En el estudio se concluye que, el no implementar estrategias de cobranza, el índice de morosidad se mantendría presente e incluso tendría una tendencia a aumentar en gran proporción, afectando la operatividad de la organización y consolidación en el mercado. Su aporte al presente estudio, es la necesidad de evaluar los clientes actuales, para determinar su capacidad de pago, sobre las deudas actuales, y para adquirir nuevos compromisos, y establecer medidas que incentiven al pago, o el castigo si no se cumple con los lapsos otorgado, utilizando herramientas como son los intereses por mora.

Asimismo, el presentado por García (2016), en su investigación titulada **“Gestión de las cuentas por cobrar en el sistema de Riego Manuel de J. Calle en el periodo 2015”**, para optar al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., en la Universidad Católica de Cuenca, en Ecuador, con la finalidad de

recuperar las cuentas por cobrar, a través de herramientas que permitan hacer efectiva la gestión de cobranza, y recuperar las inversiones que se encuentran en manos de los clientes. Para tal fin, el estudio fue de tipo cualitativo y cuantitativo, a nivel de campo. La técnica utilizada fue la encuesta.

Se concluye en la investigación que, la institución para recuperar el dinero de años anteriores de los socios, realizó descuentos en el año 2015, en los tres (3) primeros meses, enero 3%, febrero 4% y marzo 3%, por tal motivo se recuperó gran parte de las deudas pendientes de cobro por los clientes. Su aporte al presente estudio, es que la gestión de cobranza, debe implementar medidas que incentiven al cliente al pago de sus deudas, no solo con castigos como intereses moratorios, sino también con descuentos que permitirían recuperar aquellas cuentas de mayor antigüedad.

Finalmente, Marcelle (2015), presentó una investigación que llevó por título **“Lineamientos para el fortalecimiento de los elementos ambiente, valoración de riesgos, y actividades de control para las áreas de efectivo, cuentas por cobrar e inventario de la empresa Industrias KRO-MO C.A.”**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo, campus Bárbula, con la finalidad de implantar controles apropiados y obtener un alto nivel de rendimiento, por lo que se requiere de una constante evaluación, supervisión y actualización, para detectar irregularidades, minimizando los riesgos de desviaciones, malversaciones o fraude. Para tal fin, el estudio se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible, utilizando la observación directa y la encuesta como técnicas de recolección de información.

Como conclusión se obtiene que, con respecto al control interno, se evidenciara que los mecanismos que se aplican no satisfacen las necesidades de la empresa, en cuanto permiten la presencia de situaciones que se puedan catalogar como fraudulentas. Su aporte al presente estudio, es la implementación de controles en los registros de las cuentas por cobrar, y en el uso de formatos de cobranza, así como la emisión de estados de cuenta, para la verificación correcta de los registros, de los ingresos en la cuenta bancaria, y del comprobante que permita servir de soporte.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas son el apoyo a la investigación desde un punto de vista conceptual, por lo cual se organizaron, de acuerdo con las temáticas investigadas, sirviendo de orientación para leer en forma cuidadosa los objetivos que han sido planteados. De acuerdo a Ramírez (2016:65), señala que: “aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad”. Esta sección se puede dividir en función de los tópicos que integran la temática o de las variables que serán analizadas en el presente estudio, los cuales se detallan a continuación.

### **2.2.1 Estrategias**

La estrategia señala la forma como deben actuar los directivos de la empresa para vencer dificultades, a fin de garantizar el logro de objetivos. Para Chiavenato (2015:365), la estrategia se define como: “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”, en otras palabras la estrategia envuelve a la organización como una totalidad, es un modelo para alcanzar objetivos a largo plazo y es decidida por la alta administración de la empresa. De acuerdo a Gitman (2014:22), establece que: “las estrategias proporcionan mapas o rutas de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de las empresas”, por lo tanto, forman parte del proceso de planeación, donde reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones a un plazo, ya sea cercano o lejano. Su aporte al presente estudio, es que será la herramienta que permitirá lograr el objetivo general mediante una propuesta.

### **2.2.2 Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar y documentos por cobrar es una cuenta de activo de naturaleza deudas que representa los derechos adquiridos por una entidad, de exigir a terceros el cumplimiento de obligaciones provenientes de la venta de bienes o prestación de servicios al crédito y/o de otras situaciones ajenas a la actividad

principal de la misma. Según Olivo y Maldonado (2013), expresan que: “las cuentas por cobrar son representadas por documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas) y los cuales representan derechos de la empresa sobre terceras personas, generalmente provienen de las ventas a crédito que realiza la empresa”, por lo tanto, representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Para el presente estudio, las cuentas por cobrar representan el compromiso contraído por el cliente producto del servicio de hospedaje o alojamiento, recibido en la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., al cual se le brindan a su cartera de cliente una modalidad de crédito a siete (7) días, y donde se radica la problemática debido a que su cobro no se efectúa en el tiempo establecido.

### **2.2.3 Cobranza**

Según García (2008:15), expresa que: “la función de cobranza en un empresa consiste en hacer efectiva la cancelación de las facturas de venta, realizadas en su oportunidad. Es la percepción real y efectiva del precio, recibándose dinero y equivalentes para cancelar la operación”. Por lo tanto, el proceso de cobranza, consiste en aplicar las herramientas necesarias para que hacer que el cliente concrete el pago de la deuda contraídas con la empresa, y que esta se realice en el tiempo correspondiente. Esta base teórica, fundamenta el estudio, debido a que es el proceso que se quiere mejorar para recuperar la inversión de la empresa que se encuentra en manos de los clientes, generados por la prestación de servicios de hospedajes, y que no han sido pagas, que se mantienen registradas en las cuenta por cobrar.

Cabe agregar, de acuerdo a Catacora (2017), que las principales funciones de cobranza, son las siguientes:

- Registrar las cuentas por cobrar bajo diferentes condiciones de cobro, intereses o formatos de financiamientos.
- Registro de cancelaciones parciales y totales.
- Seguimiento a los procesos de cobranza.

- Cálculos de comisiones de vendedores.
- Análisis de cobranza.
- Emisión de estados de cuentas.
- Actualización de saldos.
- Control de gastos de cobranza. (p.30)

Estas bases teóricas sustentan el presente estudio, debido a que se plantea mejorar las cuentas por cobrar de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., para fortalecer la liquidez financiera de la empresa, gestionando el cobro de las mismas a la fecha de vencimiento de los créditos otorgados a los clientes, minimizando los riesgos inherentes en una economía inflacionaria que disminución del poder adquisitivo, por lo tanto se requiere mejorar la gestión de cobranza, y el registro oportuno de la información para emitir reportes con cifras reales para la toma decisiones y elaborar los estados financieros.

#### **2.2.4 Control Interno**

El control interno comprende el plan de organización de todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas para el negocio, para proteger sus activos verificando la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover su eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia. De acuerdo a Chiavenato (2015:56), expresa que el control interno: “comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos y verifica la eficiencia operacional, provocando la adherencia a las políticas por la administración”.

En este sentido se puede definir, como el control contable y administrativo, relacionado con la confiabilidad de la información financiera y los objetivos generales de autorización, contabilización y resguardo de los activos. Esta base teóricas sustente el estudio porque la necesidad de implementar controles en el área de cobranza, para lograr la efectividad de sus registros y recuperación de las

inversiones en el tiempo establecido tomando las medidas necesarias para la efectividad del proceso de gestión de cobro.

### **Objetivos del control interno**

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

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

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

### **Importancia del control interno**

En su investigación, Whittington y Pany (2015:122), plantean que no todos los controles son relevantes en una organización, acotando que: "...los que son importantes se refieren a la confiabilidad de los estados financieros, es decir que influyen en la preparación de la información financiera para informes externos". En este contexto, es de gran importancia para el entorno organizacional contar con el buen funcionamiento del control interno en su estructura administrativa, puesto que este asegura la confiabilidad de sus Estados Financieros, minimizando el riesgo de fraudes y errores.

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

### **Clasificación del control interno**

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

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

La aplicación de los controles internos son necesarios para asegurar el cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas establecidas para lograr los objetivos organizacionales, por lo tanto el presente estudio busca dar solución a la problemática que presenta en el área de cuentas por cobrar, dirigido a implementar controles internos que permitan el registro oportuno de las cuentas por cobrar, salvaguardar los activos, emitir reportes para la toma de decisiones, así como detectar

posibles desviaciones, errores u omisiones, que afecten la credibilidad de la información financiera, implementando los correctivos necesarios, garantizando generar la cobranza de las inversiones que se encuentran en manos de los clientes necesarios para fortalecer la liquidez financiera de la empresa Inversiones Lefre C.A. para cubrir sus compromisos y deudas contraídas oportunamente, y mantener la operatividad de la organización.

### **Control Interno de Cuentas por Cobrar**

El control interno en el rubro de cuentas por cobrar, se aplica con el fin de prevenir pérdidas por distintas razones que incluyen los créditos otorgados a los clientes y que no sean recuperables, así como las divisiones inadecuadas de responsabilidades que producen ineficiencias en el registro y el manejo del efectivo, afectándose el estado real de la cuenta. Algunas combinaciones de funciones son incompatibles en la administración y registro de las cuentas por cobrar, por lo tanto, es necesario evitar que ello ocurra para que no se produzca algún tipo de fraude. Según Meigs (2015:287), expresa que: “uno de los principios más importantes del control interno es que los empleados que tienen la custodia del efectivo o de otros activos negociables no deben llevar los registros contables”.

Meigs (2015:288), sostiene que:

Un empleado puede ejecutar el retiro del efectivo cobrado a un cliente sin generar registro alguno del cobro y luego deshacerse del saldo en la cuenta del mismo, emitiendo una nota de crédito simulando que este ha devuelto la mercancía o anulando su cuenta, haciéndola parecer como incobrable.(p.288)

Por ello, es conveniente que los empleados que llevan el mayor auxiliar de cuentas por cobrar, no deben tener acceso a las entradas de efectivo y quienes manejan efectivo no deben tener la potestad de pedir notas de crédito o de autorizar la cancelación de deudas como incobrables. Cada organización posee sus políticas propias dependiendo de la actividad y se deben adaptar los controles a fin de dar

cumplimiento a las obligaciones, pero no se debe dejar a un lado el hecho de seguir los principios básicos presentes en los objetivos del control interno en general para las cuentas por cobrar.

**Medidas de control interno en cuanto al control interno de crédito y cobranzas.**

- El departamento de crédito debe ser independiente de los departamentos de ventas y cuentas por cobrar.
- Debe requerirse la aprobación de un funcionario responsable para:
  - a. Dar de baja en libros las cuentas que resulten incobrables.
  - b. Conceder descuentos fuera del período normal o exceso sobre los términos usuales.
- Las notas de crédito por devoluciones y rebajas deben estar pre numeradas y su uso debidamente controlado.
- Cuando se emitan notas de crédito por concepto de devolución, deben estar respaldadas por un informe de recepción de mercancía devuelta y aprobadas por un funcionario responsable.
- Las facturas deben ser clasificadas por su antigüedad y ser revisadas periódicamente por un funcionario responsable.
- Las facturas dadas de baja en libros deben ser adecuadamente controladas y examinadas periódicamente con el objeto de gestionar su cobro.

Con respecto a cuentas por cobrar:

1. Mensualmente, como mínimo, deben ser cuadrados los auxiliares de cuentas por cobrar con el mayor general.
2. Es una práctica muy sana, enviar mensualmente estados de cuenta a los clientes.

3. Personas independientes del departamento de ventas, facturación y caja, deben:
  - a. Comparar los estados de cuenta mensuales con el balance de comprobación y enviar directamente por correo los estados de cuenta, investigando las diferencias encontradas.
  - b. Comparar el balance de comprobación y el análisis por antigüedad con el saldo en el mayor.
4. Los empleados que llevan los mayores auxiliares de cuentas por cobrar deben ser rotados con frecuencia.
5. Los despachos de mercancías en consignación deben ser manejados separadamente de las ventas y las cuentas por cobrar.

### **Estrategias de control interno de las cuentas por cobrar**

En consecuencia, los siguientes pasos de control interno ayudan a la empresa a llevar un mejor control de las cuentas por cobrar:

- Las funciones de custodia y manejo del efectivo deben ser ejecutadas por personas independientes de las que realizan las funciones de revisión, registro y control del mismo.
- Todos los ingresos de efectivo deben hacer constar en un recibo de ingreso, el cual debe ser firmado y sellado por el cajero.
- Los recibos de ingresos deben ser pre-numerados de imprenta y expedidos en secuencia numérica.
- La secuencia numérica en el uso de los recibos de ingresos debe ser controlada por un empleado independiente de quienes manejan el efectivo.
- Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente a más tardar el siguiente día laborable. El cajero debe anexar el volante del depósito al recibo de ingreso correspondiente y debe quedarse con una fotocopia del depósito.

- Un empleado independiente debe verificar la coincidencia del total del efectivo recibido y el total del depósito de cada día. Además, que el volante de depósito tenga estampado el sello fechador del banco.
- Los ingresos y depósitos deben ser registrados por una persona independiente de las labores de manejo del efectivo ingresado
- El cajero debe llenar diariamente un formulario de recepción del efectivo donde conste el número del recibo, fecha y monto recibido.
- Es responsabilidad del gerente, el encargado del área financiera y del auditor interno velar por el cumplimiento de estos controles.
- De tal forma que, para la facturación existen los siguientes controles:
- Las facturas deben estar pre-numeradas.
- Las notas de entrega deben estar acompañadas de la factura comercial.
- Los límites de crédito deben ser respetados.
- Se deben realizar controles de reconciliación entre los registros auxiliares y las cuentas de mayor.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Cartera de clientes:** conjunto de clientes que tiene una empresa.

**Ciente en mora:** se considera al cliente que se haya en mora, es decir cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento en forma culpable.

**Cobro:** es la acción mediante la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuere esta.

**Crédito:** obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas.

**Exigibilidad:** convertibilidad de los pasivos en egresos de efectivo.

**Ingreso de Efectivo:** son todos aquellos recursos en efectivo provenientes de transacciones tales como ventas al contado, cobranza, venta de equipos al contado.

**Liquidez:** capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto

plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero en efectivo.

**Morosidad:** es el retraso en el cumplimiento de una obligación, el cual se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago.

**Presión:** coacción que se ejerce sobre una persona.

**Responsabilidad:** Obligación de responder de los actos que alguien ejecuta o que otros hacen.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

En el marco metodológico se establece el tipo y diseño de la investigación con el cual se desarrolló el estudio. Por lo tanto, de acuerdo al tipo de investigación, la metodología que se implementó fue bajo la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a Palella y Martins (2016:91), señalan que: “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a entender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica”, ya que se buscó brindar una solución viable al problema en estudio, el cual fue mediante el diseño de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., de manera que se logre realizar un proceso efectivo de cobro de los compromisos contraídos por los clientes para lograr fortalecer la liquidez financiera de la empresa.

El estudio estuvo apoyado en un diseño de campo, Según Sabino (2008:50), expresa que: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, en este sentido, la información de tipo primaria será recolectada en el lugar de los hechos, por lo tanto, realizó directamente en empresa objeto de estudio, específicamente en el departamento de cobranza, la cual será obtenida del personal que está relacionada con los registros de cuentas por cobrar y la gestión de cobro.

El nivel fue descriptivo, que según Méndez (2011:137), señala que: “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables del investigador”, debido a que se detallarán los procesos actuales de la gestión de cobranza.

## **3.2 Fases Metodológicas**

### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos para la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.**

En esta fase, se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos para la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., para lo cual se requirió de información de tipo primario que fue suministrada por la población y muestra seleccionada. Al respecto, señala Pérez (2014:65), define la población como: “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información”, en este sentido, la población del presente estudio estuvo constituida por veintidós (22) trabajadores que conforman la empresa.

Por su parte Pérez (2014:51), agrega que la muestra: “es una proporción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa”, al respecto, la muestra estuvo representada por dos (2) personas que laboran en el área de cobranza, ya que fueron los indicados para suministrar información de tipo primario.

En cuanto a las técnicas que ha sido aplicadas para la recolección de información fue la entrevista estructurada, que es definida por Tamayo (2017:100), como: “es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”, la cual estuvo apoyada de un cuestionario como instrumento comprendido de diez (10) preguntas abiertas, al respecto Arias (2016:55), lo define como: “el medio material que se emplea para recoger y almacenar la información”, comprendido de preguntas abiertas.

Seguidamente, se utilizó la observación directa, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2012:316), expresan que: “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”, a través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia

observación, a fin de plantear el problema real, para ello, se utilizó como instrumento de apoyo una lista de cotejo, denominada por Arias (2016:70), como: “lista de control o de verificación, en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, esto, para evaluar las existencias de variables que intervienen en el proceso de cobranza. A los resultados obtenidos se les aplicó la técnica de análisis de contenido para ser utilizados en el desarrollo de las fases siguientes, y establecer las conclusiones del estudio.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que influyen en los procesos de control de la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.**

En esta fase, con los resultados obtenidos se procedió a extraer la debilidades y fortalezas encontradas en los procesos de control, y establecer las oportunidades y amenazas que influyen en ellos, para exponerlos en una matriz DOFA, y realizar un análisis de contenido, que permita mediante el cruce de los favores internos y externos obtener las posibles estrategias que permitirán dar cuerpo a la propuesta que le dará solución al problema planeado.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.**

Una vez analizado los resultados, y obtenidas la estrategias de la matriz DOFA; obtenidos de las fases anteriores, esta fase tiene como finalidad presentar la propuesta que consistirá en el diseño de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., con el objeto de lograr establecer los procedimientos claros y lineamientos para el registro de las cuentas por cobrar, y la cobranza realizada, así como la gestión adecuada de cobro, que garantice la recuperación de la inversión que se encuentra en manos de los clientes, de manera que se fortalezca la liquidez financiera, necesaria para el pago de sus deudas y obligaciones, se apoye el proceso de toma de decisiones, se emitan estados de cuenta confiables, y se aprovechen las oportunidades de inversión.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los Resultados.**

En el presente capítulo se expusieron los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, para desarrollar las fases metodológicas establecidas, de manera de lograr los objetivos planteados, para proponer presentar la propuesta que consistirá en el diseño de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., con el objeto de lograr establecer los procedimientos claros y lineamientos para el registro de las cuentas por cobrar, y la cobranza realizada, así como la gestión adecuada de cobro, que garantice la recuperación de la inversión que se encuentra en manos de los clientes, de manera que se fortalezca la liquidez financiera, necesaria para el pago de sus deudas y obligaciones, se apoye el proceso de toma de decisiones, se emitan estados de cuenta confiables, y se aprovechen las oportunidades de inversión.

#### **4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos para la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.**

En esta fase, se procedió a presentar los resultados de la aplicación la entrevista, a dos (2) personas que laboran en el área de cobranza, que fueron analizados e interpretados. Seguidamente, se expusieron los resultados de la técnica la observación directa, con apoyo de una lita de cotejo, donde se evaluaron la presencia o ausencia de ciertas variables que intervienen en el proceso de gestión de cobranza, de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., para realizar el diagnóstico real de los procesos estudiados.

**Análisis de la entrevista aplicada a los empleados de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá.**

**(01) Analista de Cobranza y (01) Contador:**

1.- ¿Cómo evaluaría usted la gestión de cobranza en la empresa Operadora turística de Hoteles Alcalá?

R - 1= Que es poco efectiva, ya que no se hace seguimiento de la cobranza, y se acumulan facturas pendientes al cobro vencidas.

R - 2= En mi opinión no lleva un control adecuado, deberían tratar de ser un poco más ordenados.

**Análisis:** Ante esta interrogante, se observa que no es considerada eficiente la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá, ya que expresan la falta de seguimiento del cobro a los clientes, y poco orden en sus procesos.

2- ¿Indique si existen clientes que realizan el pago tardío de sus compromisos incumpliendo con el lapso de crédito otorgado de siete (7), y explique cómo afecta a la liquidez financiera de la empresa?

R - 1= Sí existen clientes que pagan con tardanza sus compromisos. Afecta, porque vivimos en un país con hiperinflación.

R - 2= Si existen y se tardan hasta meses. Afecta porque es un dinero que corresponde como un ingreso de las ventas, cuyo pago debe ser puntual.

**Análisis:** Se puede observar, que los entrevistados expresan la existencia de pagos tardíos por parte de los clientes, incumpliendo con las políticas de pago, que afectan la liquidez de la empresa, reflejando que en una economía inflacionaria como la actual, al momento de recuperar la inversión el poder adquisitivo de los ingresos se deteriora aceleradamente.

3- ¿Explique si es regular que los clientes informen oportunamente del pago de sus deudas y emiten los respectivos comprobantes de pago para soportar los registros de los ingresos?

R - 1= No lo realizan, mi propuesta es que este servicio sea prepagado o de contado para evitar dar de baja a la cuenta por cobrar.

R - 2= Es poco regular, muchas veces realizan transferencias sin identificar lo que están pagando.

**Análisis:** De acuerdo a los entrevistados, expresan que es poco regular que los clientes informen oportunamente del pago de sus deudas, y que emitan los comprobantes correspondientes del pago para soportar los registros de los ingresos, lo que evidencia una comunicación poco efectiva, que evita que se puedan saldar las cuentas por cobrar y conciliar los movimientos bancarios.

4- ¿Indique con qué regularidad se realizan conciliaciones bancarias para aclarar los saldos pendientes de los ingresos por cobranza a clientes, y que actividad se realiza al no conciliarse alguna cuenta por desconocimiento del saldo?

R - 1= Si se lleva semanal, pero es un proceso muy manual y se lleva a pendiente por identificar.

R - 2= Se realizan semanal para ir llevando un control y la definitiva es mensual al cierre del mes, cuando se queda pendiente se concilia, se lleva a pendiente identificar.

**Análisis:** Ante esta interrogante, el personal expresa que se realizan conciliaciones bancarias semanales y mensuales, para aclarar los saldos pendientes de los ingresos por cobranza a clientes, no conciliarse alguna cuenta por desconocimiento del saldo se lleva a pendiente identificar, observándose que no se realiza una gestión de solicitar información al cliente para identificar de quién es el pago efectuado.

5- ¿Comente si se elaboran y envían estados de cuenta a los clientes, con qué regularidad son enviados, y si hacen seguimiento de la confirmación de su recepción y de la respuesta al respecto por parte de los clientes?

R - 1= Si se realiza, pero como la mayoría de clientes son persona natural no recibimos respuesta.

R - 2= Si se realiza, pero con poca frecuencia, muchas veces quedan archivados esperando la respuesta de los clientes.

**Análisis:** Se puede observar, que los entrevistados, expresan que si se elaboran y envían estados de cuenta a los clientes, enviados con poca frecuencia por ser personas naturales, y quedan esperando respuesta por parte de ellos, observándose poca respuesta por parte de los clientes y pocas acciones insistentes por parte del personal. .

6- ¿Explique si se han generado cuentas con antigüedad mayor de treinta (30) días, y qué esfuerzos se han llevado a cabo para su recuperación?

R - 1= Sí para recuperar hay que estar prácticamente encima del cliente cobrando la deuda pendiente, enviando correos electrónicos con los saldos y llamando vía telefónica.

R - 2= Si no tomamos acciones legales, nosotros mismos hacemos gestión de cobranza.

**Análisis:** Los entrevistados, respondieron ante esta interrogante que se han generado cuentas con antigüedad mayor de treinta (30) días, y los esfuerzos se han llevado a cabo para su recuperación ha sido envío de correos electrónicos con los saldos y llamadas telefónicas.

**7-** ¿Indique a que usted atribuye que pueda estar generando deficiencias en el proceso de gestión de cobranza?

R - 1= A el tiempo que se toma el cliente en cancelar y cuando son personas que vienen recomendados por los dueños y al que hay que estar más pendiente y tomando medidas sobre el caso.

R - 2= La falta de segregación de funciones en el departamento.

**Análisis:** Ante esta interrogante, los entrevistados expresan que la principal causa de las deficiencias en el proceso de gestión de cobranza, se debe a la falta de segregación de funciones, debido a que no existe una persona dedicada propiamente a gestionar el cobro por parte de los clientes, y se deja de hacer seguimiento a que se concrete el pago, por parte de los mismos.

**8-** ¿Señale como usted considera que podría mejorarse la gestión de cobranza en la empresa?

R - 1= Para mejorar el proceso debe haber una sola persona que se encargue de supervisar las metas a diario y cuando este auditando las cajas vaya llevando un control de las personas que están morosas.

R - 2= Segregando funciones y tomar acciones bien sea de prepago o contado.

**Análisis:** Los entrevistados, expresan ante esta interrogante, que para mejorarse la gestión de cobranza en la empresa debe asignarse una persona para dedicarse a esta actividad, ya que el recargo de otras funciones generan que a esta actividad no se le dé la debida importancia, generando los resultados que se han venido observándose en las respuestas de los trabajadores, así como implementar la modalidad de pre-pago o contado a aquellos que no presenten una experiencia crediticia efectiva.

**9-** ¿Indique si existe una persona responsable de realizar auditoría a los registros de los depósitos y transferencias realizados por los clientes, y si no existe señale que tan confiable considera usted la información contable suministrada por la persona encargada de los registros?

R - 1= Realmente una sola persona está en esa área de cuentas por cobrar, se encarga al mismo tiempo de realizar otras actividades, tal vez por eso es que no se lleva un control exacto en la gestión de cobranza.

R - 2= No, no existe procesos de control en la empresa.

**Análisis:** Ante esta interrogante, se puede evidenciar, que la empresa carece de un personal calificado dedicado al área de cobranza, y que las demás funciones administrativas sobrecargan al personal de administración, descuidando los procesos de gestión de cobro, generando que no sea efectivo la recuperación de las inversiones producto de la facturación a crédito que se encuentra en manos de los clientes.

**10-** ¿Considera usted que mediante la implementación de estrategias de control se podría mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.?

R - 1= Efectivamente Si, ya que nos ayudaría a llevar un control exacto de todas las transacciones y así no llevar una lista larga de morosos y disminuye las cuentas por cobrar y aumentaría el capital del Hotel.


R - 2= Sí y ser más eficiente en el proceso de cuentas por cobrar.

**Fuente:** Bolívar y Pérez (2020)

**Análisis:** Ante esta interrogante se evidencia que, el personal considera que mediante la implementación de estrategias de control se podría mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., reflejando una aceptación de la propuesta, para la implementación de cambios.

## Análisis de los resultados del cuadro de observación

**Cuadro 1.- Lista de Cotejo**

<b>Empresa:</b> Operadora Turística Hotel Alcalá C.A. <b>Departamento:</b> Cobranza <b>Fecha de Aplicación:</b> Enero 2020			
Ítem	Pregunta	Alternativa	
		Si	No
1	Existencia de manuales actualizados.		X
2	Capacitación del personal al ingresar al cargo.	X	
3	Retardo en efectuar los registros contables	X	
4	Conciliación oportuna de las cuentas bancarias		X
5	Resguardo de los documentos de cobro y códigos de las cuentas bancarias electrónicas.	X	
6	Definición de cargos y establecimiento de responsabilidades del personal de cuentas por cobrar.		X
7	Elaboración de comprobantes de ingresos pre-numerados.	X	
8	Existencia de sistema administrativo computarizado. Mencione el tipo de sistema: SAINT.	X	
9	Archivo adecuado de los comprobantes de ingresos.	X	
10	Uso de correo electrónico para comunicación con los clientes.	X	
11	Realización de los cobros mediante transferencias bancarias electrónicas.	X	
12	Emisión y envío de estados de cuenta a clientes.	X	

Fuente: Bolívar y Pérez (2020)

Se pudo evidenciar las siguientes observaciones al aplicar el cuadro de observación,

- Se capacitación del personal al ingresar al cargo, lo que permite que se realicen las actividades de acuerdo a los procesos establecidos por la

empresa.

- Resguardo de los documentos de cobranza y códigos de las cuentas bancarias electrónicas, lo que minimiza el riesgo de manipulación indebida de las cuentas bancarias, y de mantener las facturas que son el garante de que el cliente tiene la deuda con la empresa.
- Efectúan la elaboración de comprobantes de ingresos pre-numerados, lo que permite mantener un control correlativo de los recibos y detectar si existe documentación faltante al momento de una auditoria y conciliaciones bancarias.
- Cuentan con la existencia de sistema administrativo computarizado, el cual es el SAINT, que permite acelerar el proceso de emisión de factura integrado al registro de cobro, permitiendo tener reportes de manera rápida y resumida, que cuando se hace de manera manual.
- Se efectúa el archivo adecuado de los comprobantes de ingresos, lo que permite mantener un resguardo adecuado de los soportes para realizar las conciliaciones bancarias.
- Hacen uso de correo electrónico para comunicación con los clientes, lo que refleja que es una herramienta que permite estar en contacto con el cliente.
- Se hace la emisión y envío de estados de cuenta a clientes, lo que permite mantener un recordatorio al cliente sobre la deuda que ella tiene con la empresa.
- Se realiza los cobros mediante transferencias bancarias electrónicas, lo cual permite tener acceso de verificación a través de banca electrónica o mensajes de texto en el teléfono celular de la empresa.
- No cuentan con la existencia de manuales actualizados, por lo tanto no tienen una guía para unificar criterios para la ejecución de las tareas.
- Presentan retardo en efectuar los registros contables, lo que genera que la información no esté actualizada y no se confiable para apoyar el proceso de


toma de decisiones.

- No se conciliación oportuna de las cuentas bancarias, para detectar los clientes que han pagado, y poder tener la información actualizada.
- Definición de cargos y establecimiento de responsabilidades del personal de cuentas por cobrar.

#### 4.1.2 Fase II: Identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que influyen en los procesos de control de la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.


En esta fase, con los resultados obtenidos se procedió a extraer las debilidades y fortalezas encontradas en los procesos de control, y establecer las oportunidades y amenazas que influyen en ellos, para exponerlos en una matriz DOFA, la cual se expone a continuación

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

ANÁLISIS DOFA	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Empresa con amplia cartera de clientes. F2 Instalaciones amplias y cómodas. F3 Estabilidad en el mercado hotelero, con servicios de calidad. F4 Empresa con deseos de mejora continua y disposición de implementar nuevos procesos. F5 Personal con disposición a cambios.	O1 Control interno como herramienta gerencial. O2 Banca electrónica para consulta de saldos. O3 Correos electrónicos para mejorar las relaciones con los clientes y suministro de documentación del pago de los mismos. O4 Uso de redes sociales para solicitar recordatorio de pago. O5 Existencia de nuevas modalidades de pago a través de la banca electrónica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Falta de actualización de los registros de cobranza. D2 Volumen de clientes con facturas vencidas con más de 30 días. D3 Poca efectividad del proceso de cobranza. D4 No existe segregación de funciones ni controles en el área de cobranza. D5 Sobrecarga de funciones del personal administrativo. D6 Poca respuesta del cliente al solicitársele el pago.	A1 Economía inflacionaria. A2 Fuertes competidores en el ramo Hotelero. A3 Debilita la liquidez financiera y afecta el pago a proveedores. A4 Tiempo entre períodos vacacionales extensos.

**Fuente:** Bolívar y Pérez (2020)

**Cuadro 3.- Cruce de Estrategias**

ANÁLISIS DOFA	
	
FACTORES INTERNOS FORTALEZAS	FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
FO Diseñar de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.	FA Incorporar un cargo en el área administrativa para dedicarse a la gestión de cobranza.
DEBILIDADES	AMENAZAS
DO1 Establecer normativas de cobranza. DO2 Segregar funciones.	DA Cambiar políticas de cobranza a los clientes morosos a la modalidad de contado o pre-pago.

Fuente: Bolívar y Pérez (2020)

**4.1.3. Fase III: Diseño de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.**

Una vez analizado los resultados, y obtenidas la estrategias de la matriz DOFA; obtenidos de las fases anteriores, esta fase tiene como finalidad presentar la propuesta que consistirá en el diseño de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., con el objeto de lograr establecer los procedimientos claros y lineamientos para el registro de las cuentas por cobrar, y la cobranza realizada, así como la gestión adecuada de cobro, que garantice la recuperación de la inversión que se encuentra en manos de los clientes, de manera que se fortalezca la liquidez financiera, necesaria para el pago de sus deudas y obligaciones, se apoye el proceso de toma de decisiones, se emitan estados de cuenta confiables, y se aprovechen las oportunidades de inversión.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

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

En una economía inestable inflacionaria como la que presenta en la actualidad Venezuela, las empresas deben evaluar sus procesos para ser más efectivas y mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelven, por lo tanto para poder lograr sus objetivos organizacionales, deben evaluar sus procesos e implementar mejoras para ser más eficientes y eficaces en la administración de sus recursos. Una de las herramientas que permiten garantizar el cumplimiento de los procesos, efectuar los registros de las operaciones oportunamente, emitir reportes confiables, salvaguardar los activos y detectar posibles desviaciones para implementar los correctivos necesarios.

En este sentido, una que requieren especial cuidado es las cuentas por cobrar, la cual se debe implementar controles internos para el registro de los créditos otorgados a los clientes, hacer seguimiento del cobro, y registrar oportunamente la cobranza, de manera que se pueda contar con una información oportuna y aumentar la liquidez financiera de la empresa.

Ante esta antesala, cabe señalar que en el presente estudio se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de control de la gestión de cobranza de empresa Operadora Turística Hoteles Alcalá C.A., de acuerdo al primer objetivo de la investigación, mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información aplicadas, cuyos resultados permitieron identificar ciertas debilidades presentes en sus procesos, que han dado cabida a la problemática existente entre las cuales se pudo extraer que la empresa no se lleva una adecuada gestión de cobro, generando que se debilite la liquidez financiera, acumulándose facturas pendientes por cobrar con más de treinta (30) días vencidas, incumpliendo con el crédito

otorgado de siete (7) días, donde, a pesar de hacer envío de estados de cuentas vía correo electrónico los clientes no ejecutan el pago de las obligaciones.

Además, cuando lo efectúan el pago no notifican ni envían comprobantes a la empresa, observándose que cuando se realizan las conciliaciones bancarias quedan saldos pendientes, y son llevadas a partidas no conciliadas. Por otro lado, se obtuvo información de la inexistencia de segregaciones, y que el personal de cobranza realiza otras actividades administrativas, sobrecargándose de funciones que afectan el proceso de gestión de cobros, haciendo el proceso poco eficiente, por lo tanto se propone diseñar de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., con el objeto de lograr establecer los procedimientos claros y lineamientos para el registro de las cuentas por cobrar, y la cobranza realizada, así como la gestión adecuada de cobro, que garantice la recuperación de la inversión que se encuentra en manos de los clientes.

## **5.2. Beneficios de la propuesta**

El control es una herramienta gerencial que permite la salvaguarda los activos, garantizar el registro oportuno de las operaciones, la emisión de reportes confiables, así como detectar posibles desviaciones para establecer los correctivos necesarios que garanticen que se cumplan con los objetivos y metas propuestos. Por lo tanto, la implementación del diseño de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., con el objeto de lograr segregar funciones, para que el personal de cobranza realice las actividades necesarias para la recuperación las inversiones que se encuentran en manos de los clientes, para fortalecer la liquidez financiera, requerida para pagar sus compromisos contraídos, realizar inversiones y garantizar la operatividad de la organización.

Asimismo, permitirá al personal de administración poder ejecutar sus actividades de manera eficiente y efectiva, optimizando su desempeño laboral en pro de su crecimiento profesional, dirigido al logro de los objetivos de la empresa y garantizando operatividad en el tiempo.

### **5.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Diseñar de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.

#### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.
- Incorporar un cargo en el área administrativa para dedicarse a la gestión de cobranza.
- Segregar funciones en el área de cobranza.
- Definir normativas de cobranza.
- Cambiar políticas de cobranza a los clientes morosos a la modalidad de contado o pre-pago.

### **5.4 Presentación de la Propuesta**



La presente propuesta consiste en diseñar estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A. ,

que permitan minimizar las debilidades encontradas en la etapa del diagnóstico que ha dado origen a la problemática planteada, mediante estrategias obtenidas de la Matriz DOFA, obtenidas al realizar el cruce de los factores internos y externos, entre los cuales se presentan que, la empresa presenta un proceso de cobranza poco efectivo que afecta la liquidez financiera de la empresa, ya que se han generado un cúmulo de facturas vencidas no cobradas, ya que no se efectúan los procesos de cobro de manera continua, debido a que el personal de administración se encuentra realizando otras operaciones dejando de brindarle la dedicación necesaria a este proceso, obteniéndose que no se realizan conciliaciones oportuna, existen saldos no registrados por falta de identificación del cliente, que son llevados a partida no conciliadas, ya que el cliente no notifica oportunamente de la ejecución del pago.

A pesar de enviar estados de cuenta y contar con correos electrónicos la comunicación con los clientes no es efectiva, ya que no dan confirmación de la recepción del estado de cuenta ni la confirmación del pago. Por su parte, al ser la mayoría de los clientes morosos conocidos por el dueño, no muestran interés en realizar el pago oportuno de la obligación en los lapsos otorgados, generando la problemática principal. En este sentido se proponen las estrategias siguientes.

#### **5.4.1 Objetivo 1.- Establecimiento de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.**

Esta estrategia tiene como finalidad, establecer los controles para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A. en la cual se establecen los siguientes mecanismos de control:

- Implementar ambiente de control en toda la unidad de cobranza, de manera que este sea aplicado por todas las personas del área administrativa, para que haya una participación efectiva desde la gerencia hasta el trabajador responsable del proceso de gestión de cobranza.
- Ejecutar actividades de control, de manera que se realice controles sobre los

registros de las cuentas por cobrar.

- Verificación de los registros emitiendo reportes y chequeo con la documentación física.
- Hacer seguimiento del pago del cliente a la fecha establecida, interactuar con el cliente para que confirme las notificaciones y estados de cuenta enviados.
- Hacer seguimiento de manera intermitente hasta que el cliente haya efectuado el pago.
- Verificar los ingresos en la banca electrónica que sea por las cantidades correctas.
- Recordar a los clientes en la fecha planificada del pago el envío del respectivo comprobante para su verificación y registro.
- Una vez verificada la información emitir comprobantes de cobranza y efectuar el registro, de manera diaria.
- Incentivar la comunicación e información, manteniendo una constante comunicación con el cliente enviando estados de cuenta, enviar recordatorios a la fecha planificada del pago, enviar notificación si no se cumplió en la fecha acordada del pago para una nueva planificación de su ejecución, enviar notificación recordando al cliente enviar los comprobantes una vez ejecutado el pago. Dar respuesta de recepción una vez que sean recibidos los comprobantes de pago por parte del cliente. Asimismo, emitir reportes para verificar los ingresos de las cuentas por cobrar y la cobranza, primeramente, para verificar con los soportes físicos la exactitud de los registros, seguidamente para dar a conocer a la gerencia sobre los saldos cobrados y las deudas que quedan pendiente. A los clientes con mora mayor de treinta (30) días enviar notificaciones por escrito firmada por parte de la gerencia recordándoles el compromiso contraído con la empresa.
- Evaluar los riesgos de quedar saldos sin pagar a clientes moroso con más de

treinta días, se recomienda cambio de política de pre-pago o pago de contado a este tipo de cliente.

- Supervisión y monitoreo, realizar auditorías a los registros y documentación de manera sorpresiva y regular, efectuar conciliaciones bancarias semanales y mensuales. Verificación de envío de comunicación a los clientes.

#### **5.4.2 Objetivo 2.-Incorporación de un cargo en el área administrativa para dedicarse a la gestión de cobranza.**

Esta estrategia tiene como finalidad incorporar el cargo de analista de cobranza en el área administrativa para encargarse de la gestión de cobranza y poder atender esta área para minimizar las debilidades existentes, ya que se evidenció que la persona encargada en la actualidad ejecuta varias funciones, ya que la mayoría de las empresas hoy día han simplificado los puestos de trabajo, y una sola persona ejecuta varias competencias, sin embargo, por el volumen de actividad que esta empresa, amerita la inclusión de un personal de esta área para garantizar la efectividad sus procesos, para concretar el cobro y registro oportuno, de manera que se pueda fortalecer la liquidez financiera de la empresa para pagar sus compromisos contraídos. Además, emitir reportes confiables para la toma de decisiones y elaborar los estados financieros. La estructura organizativa de la empresa quedaría de la manera siguiente:

##### **Analista de Cobranza**

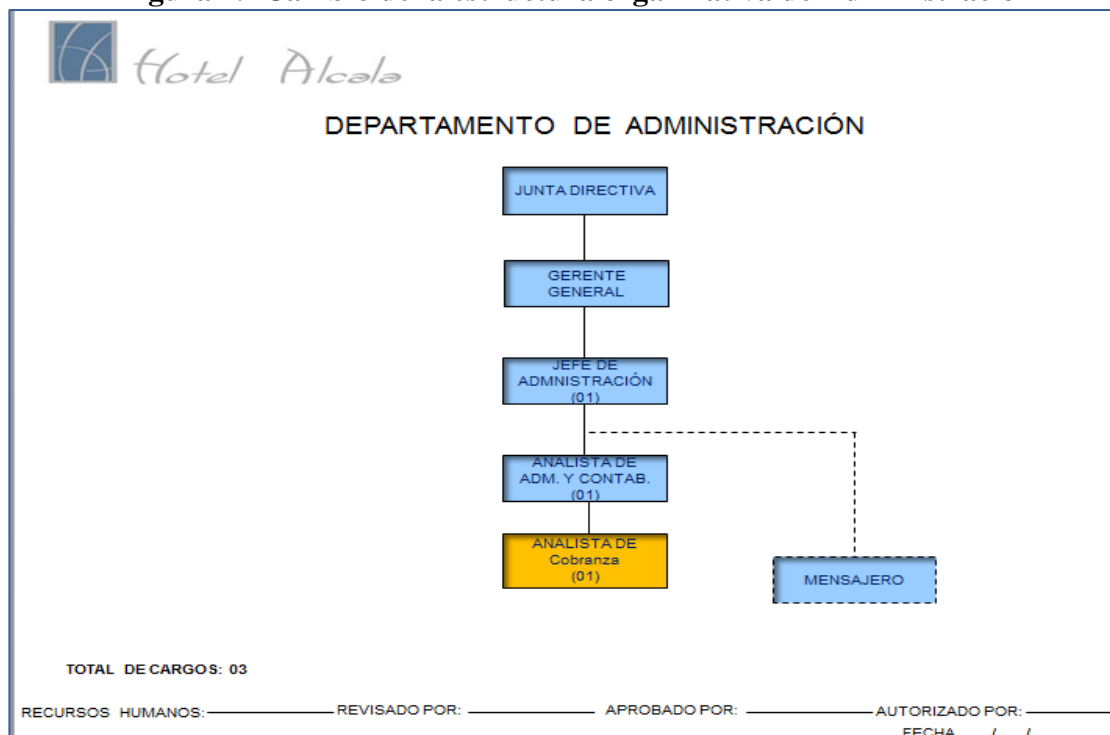
##### **Requisitos**

- Ser Licenciado en Contabilidad o Administración o cursante del último año.
- Tener conocimientos de sistema administrativo y contable SAINT módulo de cuentas por cobrar.
- Experiencia laboral en el área.
- Conocimientos contables y administrativos.
- Buenas relaciones interpersonales con clientes.

## Funciones

- Contacto continuo con los clientes.
- Envío semanal de estados de cuenta y avisos de cobro a clientes.
- Verificación y comprobación de los ingresos en la banca electrónica.
- Emisión de comprobantes de cobranza.
- Registro en el sistema administrativo y comprobación de la transcripción de la información para la actualización de la cobranza.
- Emisión de reportes a la gerencia.
- Notificación de los clientes morosos a la gerencia que han hecho caso omiso de las notificaciones.
- Salvaguarda de la documentación.

**Figura 1.- Cambio de la estructura organizativa de Administración**



Fuente: Bolívar y Pérez (2020)

#### **5.4.3 Objetivo 3.- Segregación de funciones en el área de cobranza.**

Esta estrategia busca efectuar una segregación de funciones en el área de cobranza, de manera que exista una delimitación de fusiones, supervisión y monitoreo y auditorías, para garantizar el cumplimiento de las operaciones.

- La verificación de las cuentas bancarias y conciliaciones serán efectuadas por el analista de contabilidad, quien le entregará los reportes de los movimientos bancarios para seguimiento de la cobranza.
- El analista de cobranza deberá elaborar los soportes de cobranza para conciliar los ingresos, efectuar su registro en el sistema administrativo, emitir reportes de registros de cobranza y junto a los reportes de movimientos bancarios entregar al analista de contabilidad, para la ejecución de las conciliaciones bancarias.

#### **5.4.4 Objetivo 4.- Definición de normativas de cobranza.**

Esta estrategia tiene como finalidad establecer normativas de cobranza, que debe cumplir el analista de cobranza para garantizar la efectividad de la gestión del cobro entre las cuales se establecen las siguientes:


- Los días lunes se deben emitir reportes de las cuentas por cobrar, de los movimientos bancarios y verificar los enviados por los clientes para la conciliación de las cuentas.
- Elaborar los formatos de cobranza y efectuar los registros.
- Emitir reportes y cotejar con los registros para verificar su adecuada transcripción en el sistema, corregir errores si surgen.
- Resguardar los comprobantes de cobranza junto a la documentación soporte.
- Enviar estados de cuentas y recordatorios a los clientes para el pago de su deuda, solicitar confirmación de la recepción de la información y solicitar fecha en que se realizará el cobro.

- Elaborar planificación de cobranza.
- Hacer seguimiento del cobro, enviar notificación el día anterior para recordar el pago de la deuda por parte del cliente, y el día siguiente si no se recibió la cobranza para solicitar nueva fecha en que realizará el pago.
- Verificar la cobranza, emitir los comprobantes, solicitar los comprobantes a los clientes que no lo han enviado, y efectuar los registros.
- Se emitirá listado de la cobranza diaria al analista de contabilidad y al administrador.
- Semanalmente, se enviará listado de comprobantes de cobro, y movimientos bancarios para que sea auditado y conciliado por el analista de contabilidad.

#### **5.4.5 Objetivo 5. Cambio de políticas de cobranza a los clientes morosos a la modalidad de contado o pre-pago.**

Esta estrategia consiste en el cambio de políticas de cobranza, a los clientes que han evidenciado una morosidad en el pago de sus obligaciones para ello se emitirá reporte de los clientes que tienen morosidad mayor de treinta (30) días, se le enviará notificaciones de cobranza para solicitar el pago de sus deudas pendientes, la gerencia será la que decida la forma en que el cliente pueda efectuar el pago para saldar las cuentas, puede ser en varias partes, para que sea más viable su pago, dando oportunidad de que quede solvente y no se deteriore su imagen ni las relaciones entre la empresa y el cliente. Una vez recuperadas las cuentas, se procederá a enviar notificación al cliente del cambio de la modalidad a pre-pago o pago de contado, para los nuevos servicios ofrecidos, evitando volver a mantener este tipo de situación con el cliente, y que valore la importancia del crédito.

**Figura 1.- Formato de cobranza**

	<b>COMPROBANTE DE COBRANZA</b>	
	<b>N° Control 00-00001</b>	
<b>Cliente:</b>	<b>Fecha:</b>	
<b>Nro. Factura:</b>	<b>Nro. comprobante:</b>	
<b>Cantidad Bs. (\$):</b>		
<b>Efectivo</b> ____	<b>Bs.</b> _____	<b>\$</b> _____
<b>Transferencia</b> _____		
<b>Cheque</b> _____	<b>Pago móvil:</b> _____	
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Registrado Por:</b>	

Fuente: Bolívar y Pérez (2020)

### 5.5. Factibilidad de la Propuesta

Todo proyecto antes de ser implantado debe realizarse un estudio de factibilidad para poder garantizar la efectividad de su aplicación, en este sentido se realizó a la propuesta que consistió en el diseño de elaborar estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., dese el punto de vista técnico, operativo y económico.

#### 5.5.1 Factibilidad Técnica

La presente propuesta se considerar factible debido a que cuenta con los recursos técnicos tales como sistema administrativo y contable Saint, sistemas de banca electrónica para consulta de saldos y movimientos diarios, correos electrónicos y uso de redes sociales para comunicarse con los vendedores.

#### 5.5.2 Factibilidad Operativa

Asimismo, es operativamente factible debido a que se requiere de la inclusión del cargo de analista de cobranza, afectando la estructura organizacional para la incorporación necesario para realizar las operaciones de registro, gestiones de cobro,

emisión de estados de cuenta y comunicación continua con el cliente para mejorar las relaciones, y mantener una constante actualización de los saldos pendientes de cobro. Además, el personal tiene disposición de implementar las estrategias propuestas para mejorar su desempeño. Por otro lado, no es necesaria la integración de nuevo personal, ni modificar la estructura organizacional.

### **5.5.3 Factibilidad Económica**

En cuanto a la factibilidad económica, la empresa tiene disposición de invertir las erogaciones de dinero que sea necesaria, tanto para la implantación de la propuesta, como la capacitación del personal del área de cobranza de nuevo ingreso, debido a que considera de gran importancia la relación costo-beneficio que traería la propuesta, ya que mediante ella se podrá mejorar la liquidez financiera de la empresa para poder, de igual manera, cumplir con sus obligaciones

## CONCLUSIONES

Actualmente, en las empresas se utiliza el control interno, con el fin de evaluar y monitorear las operaciones que cada entidad presenta, considerándose que, el control interno es un proceso muy importante llevado a cabo por la alta dirección en una entidad, que debe estar correctamente diseñado para dar seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos como la efectividad y eficacia de las operaciones, confiabilidad de información financiera, acatamiento de leyes y regulaciones aplicables.

Partiendo de los supuestos anteriores, en el presente estudio se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual donde se evaluaron la presencia o ausencia de ciertas variables que intervienen en el proceso de gestión de cobranza, de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., mediante los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos utilizadas, con los cuales se pudo identificar las debilidades existentes en la gestión de cobranza que afecta el control interno, donde se pudieron observar que no es efectivo el proceso de cobranza, debido a que se han acumulado facturas vencidas con más de treinta (30) días, afectando la liquidez financiera, debido a que no se hace envío de notificaciones de cobranza, de manera continua para gestionar la cobranza. Tampoco se comunica a la administración sobre los clientes morosos, para que tomen decisiones sobre estos clientes.

Tras estas implicaciones, se puede concluir, que se logró el objetivo general de la presente investigación, debido a que se logró proponer Diseño de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A., con la finalidad de lograr el cobro de las facturas atrasadas ya vencidas, y actualizar la información contable.

## **RECOMENDACIONES**

Para una efectiva implantación de las diseño de estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.

., se presentan las siguientes recomendaciones:

- Dar a conocer los resultados del presente estudio, e implementar las estrategias propuestas involucrando al personal supervisor, en los procesos de implementación de controles internos de cobranza.
- Establecer funciones y responsabilidades al personal nuevo contratado.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos para unificar criterios en la ejecución de los procesos.
- Mantener los datos de los clientes actualizados.
- Capacitación del personal nuevo en cuanto al uso del un sistema Saint, administrativo-contable para centralizar los registros de las operaciones, para que los supervisores puedan tener acceso de la información y se puedan procesar datos de manera más rápida.
- Implementar programas de capacitación al personal de cobranza en cuanto al registro diario y uso del formato propuesto, así como para mantener una constante comunicación con los clientes a través de correos electrónicos, en el cual puedan enviarse estados de cuentas de manera frecuente, así como recibir información por parte de los clientes las notificaciones de pago, y las facturas que fueron finiquitadas, de tal manera de mantener el libro auxiliar de cuentas por cobrar actualizados, en la gestión efectiva de cobranza, y mantener una comunicación constante sobre la situación de los clientes.
- Implementar las estrategias de control para el adecuado manejo de la cobranza y mantener un monitoreo continuo.

## REFERENCIAS

- Arias, Fidias (2016). **El proyecto de investigación**. 5ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Chiavenato, Idalberto (2015). **Administración: Proceso Administrativo**. 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Figueredo, Fernando y Márquez, Anelys (2018). **Estrategias de control interno que permitieron mejorar las cuentas por cobrar en la Unidad Educativa Colegio “El Buen Pastor”**. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- García, Johanna (2016). **Gestión de las cuentas por cobrar en el sistema de Riego Manuel de J. Calle en el periodo 2015**. Universidad Católica de Cuenca. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- García, Julio (2008). **Planificación Estratégica Tributaria**. 2ª Edición. Barcelona. España: Editorial Océano Centrum.
- Gitman, Lawrence, (2006). **Principios de la Administración financiera**. 8ª Edición. Edición abreviada. México, D.F: Editor Addison Wesley Longman.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2012). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Lugo Yusunelli y Vega, Yessica (2018). **Lineamientos de control interno para los procesos de las cuentas por cobrar de la firma contable IF Asesores y Servicios C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Marcelle, Caty (2015). **Lineamientos para el fortalecimiento de los elementos ambiente, valoración de riesgos, y actividades de control para las áreas de efectivo, cuentas por cobrar e inventario de la empresa Industrias KROMO C.A.** Universidad de Carabobo. Campus Bárbula. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Meigs, Robert (2015). **Contabilidad: La Base para Decisiones Gerenciales**. 11ª

- Edición. Colombia: Editorial. Mc Graw – Hill Interamericana S.A.
- Méndez, Carlos (2011). **Metodología de la Investigación**. 2ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Núñez, Diego y Pinedo, Angélica (2018). **Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice morosidad de los créditos en la empresa Inversiones y Servicios Horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018**. Universidad Privada del Norte. Trujillo. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Olivo, Marfa y Maldonado, Ricardo (2013). **Estudio de Contabilidad General**. 4ª Edición. Venezuela: Editorial Tantum.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2016). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ª Edición. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Pérez, Alexis (2014). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Sabino, Carlos (2008). **El proceso de investigación**. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2017). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. Ciudad de México. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.
- Vives, Alberto (1984). **Evaluación Financiera de Empresas. El Impacto de la Devaluación y la Inflación**. 2ª Edición. México: Editorial Trillas.
- Whittington, Ray y Pany, Kurt (215). **Principios de Auditoria**. 14ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill. Interamericana S.A.

# **ANEXOS**



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

Estimado señor  
Gerente de Administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar estrategias de control para mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos 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 a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

## Anexo A

### Entrevista a los empleados de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá.

1-¿Cómo evaluaría usted la gestión de cobranza en la empresa Operadora turística de Hoteles Alcalá?

R: \_\_\_\_\_

---

---

---

2-¿Indique si existen clientes que realizan el pago tardío de sus compromisos incumpliendo con el lapso de crédito otorgado de siete (7), y explique cómo afecta a la liquidez financiera de la empresa?

R: \_\_\_\_\_

---

---

3-¿Explique si es regular que los clientes informen oportunamente del pago de sus deudas y emiten los respectivos comprobantes de pago para soportar los registros de los ingresos?

R: \_\_\_\_\_

---

---

---

4-¿Indique con qué regularidad se realizan conciliaciones bancarias para aclarar los saldos pendientes de los ingresos por cobranza a clientes, y que actividad se realiza al no conciliarse alguna cuenta por desconocimiento del saldo?

R: \_\_\_\_\_

---

---

5- ¿Comente si se elaboran y envían estados de cuenta a los clientes, con qué regularidad son enviados, y si hacen seguimiento de la confirmación de su recepción y de la respuesta al respecto por parte de los clientes?

R: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

6-¿Explique si se han generado cuentas con antigüedad mayor de treinta días, y qué esfuerzos se han llevado a cabo para su recuperación?

R: \_\_\_\_\_

---

---

---

7- ¿Indique a que usted atribuye que pueda estar generando deficiencias en el proceso de gestión de cobranza?

R: \_\_\_\_\_

---

---

---

8- ¿Señale como usted considera que podría mejorarse la gestión de cobranza en la empresa?

R: \_\_\_\_\_

---

---

---

9- ¿Indique si existe una persona responsable de realizar auditoría a los registros de los depósitos y transferencias realizados por los clientes, y no existe señale que tan confiable considera usted la información contable suministrada por la

persona encargada de los registros?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10-¿Considera usted que mediante la implementación de estrategias de control se podría mejorar la gestión de cobranza de la empresa Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.C.A.?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fuente:** Bolívar y Pérez (2020)

## Anexo B

### Tabla de Frecuencias

**Resultado de la Encuesta aplicada a los empleados de la empresa  
Operadora Turística de Hoteles Alcalá C.A.**


<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>		<b>ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>2</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>3</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>4</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>5</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>6</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>7</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>8</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>9</b>		<b>1</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>10</b>		<b>1</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>11</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>12</b>		<b>1</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>13</b>		<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Bolívar y Pérez (2020)

### Anexo C

Lista de Cotejo aplicado en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Operadora Turística Hotel Alcalá C.A.

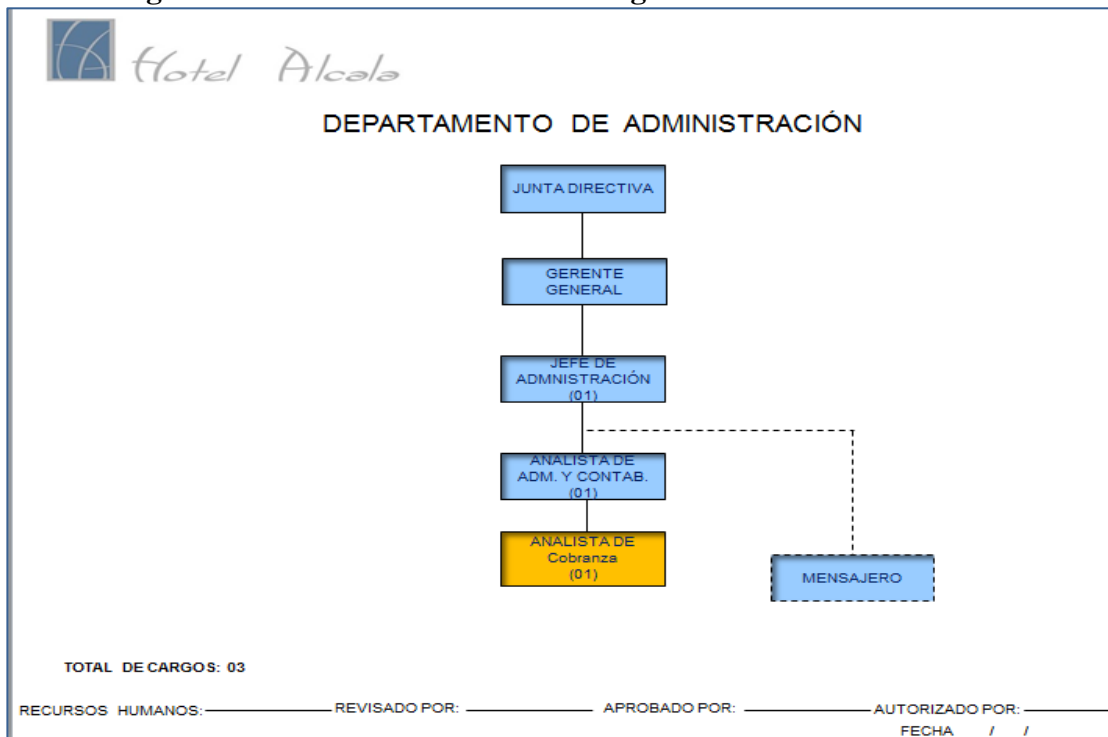
Cuadro 1.- Lista de Cotejo

<b>Empresa:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha de Aplicación:</b>			
Ítem	Pregunta	Alternativa	
		Si	No
1	Existencia de manuales actualizados.		
2	Capacitación del personal al ingresar al cargo.		
3	Retardo en efectuar los registros contables		
4	Conciliación oportuna de las cuentas bancarias		
5	Resguardo de las chequeras y códigos de las cuentas bancarias electrónicas.		
6	Definición de cargos y establecimiento de responsabilidades del personal de cuentas por cobrar.		
7	Elaboración de comprobantes de ingresos pre- numerados..		
8	Existencia de sistema administrativo computarizado. Mencione el tipo de sistema: SAINT.		
9	Archivo adecuado de los comprobantes de ingresos.		
10	Uso de correo electrónico para comunicación con los clientes.		
11	Realización de los cobros mediante transferencias bancarias electrónicas.		
12	Emisión y envío de estados de cuenta a clientes.		

Fuente: Bolívar y Pérez (2020)

## Anexo D

Figura 1.- Cambio de la estructura organizativa de Administración



Fuente: Bolívar y Pérez (2020)

**Figura 2.- Formato de cobranza**

	<b>COMPROBANTE DE COBRANZA</b> N° Control <b>00-00001</b>	
	<b>Cliente:</b>  <b>Nro. Factura:</b>	<b>Fecha:</b>  <b>Nro. comprobante:</b>
<b>Cantidad Bs. (\$):</b>		
_____		
<b>Efectivo</b> _____ <b>Bs.</b> _____ <b>\$</b> _____ <b>Transferencia</b> _____ <b>Cheque</b> _____ <b>Pago móvil:</b> _____		
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Registrado Por:</b>

Fuente: Bolívar y Pérez (2020)