

**PROPUESTA DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE
LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA
EMPRESA SISALMA SISTEMAS
INTEGRALES, C.A. UBICADA EN EL
ESTADO MIRANDA**



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

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA
SISALMA SISTEMAS INTEGRALES, C.A., UBICADA EN EL ESTADO
MIRANDA**

Autora:

Silva, Arellys

Sevilla, Ghiorgina

San Diego, Enero de 2013



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA

San Diego, Enero de 2013

ACTA DE REVISIÓN DE PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Trabajo Especial de Grado Titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA SISALMA SISTEMAS INTEGRALES, C.A., UBICADA EN EL ESTADO MIRANDA** ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre Tutor Académico

Firma

Fecha

Nombre Tutor Metodológico

Firma

Fecha

DEDICATORIA

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Formulación del Problema	6
1.2 Objetivos de la Investigación	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Justificación del la investigación	7
1.4 Alcance de la Investigación	8
II MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.2. Bases teóricas	15
2.3 Definición de Términos Básicos	24
III MARCO METODOLÓGICO	27
3.1 Tipo y diseño de la Investigación	27
3.2 Fases de la Investigación	28
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	31
4.1 Resultados de la Encuesta	32
4.2 Fase II. Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda	45
V LA PROPUESTA	
5.1 Descripción de la Propuesta	47

5.2	Objetivos de la Propuesta	47
5.3	Justificación de la Propuesta	48
5.4	Estudio de Factibilidad de La Propuesta	48
5.5	Fase III. Elaboración de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda	50
	CONCLUSIONES	60
	RECOMENDACIONES	63
	REFERENCIAS	64

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Funciones del área de facturación y cobranzas	32
2	Análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar	33
3	Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar	34
4	Provisión para cuentas dudosas	35
5	Auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente	36
6	Eficiencia del proceso de cobranzas	37
7	Control de los anticipos entregados por los clientes	38
8	Existencias de cuentas morosas	39
9	Control de la documentación sobre las cuentas por cobrar	40
10	Políticas para la gestión de cobranzas	41
11	Procedimientos para el registro de las cobranzas	42
12	Envío de estados de cuentas	43
13	Ajustes contables	44
14	Matriz DOFA	45
15	Recursos Técnicos	49
16	Recursos Operativos	50
17	Costo de los Recursos Técnicos	50
18	Costo del Recurso Operativo	51
19	Relación de cuentas incobrables	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 Funciones del área de facturación y cobranzas	32
2 Análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar	33
3 Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar	34
4 Provisión para cuentas dudosas	35
5 Auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente	36
6 Eficiencia del proceso de cobranzas	37
7 Control de los anticipos entregados por los clientes	38
8 Existencias de cuentas morosas	39
9 Control de la documentación sobre las cuentas por cobrar	40
10 Políticas para la gestión de cobranzas	41
11 Procedimientos para el registro de las cobranzas	42
12 Envío de estados de cuentas	43
13 Ajustes contables	44

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS		pp.
1	Formato de Análisis de Vencimiento de las Cuentas por Cobrar	55
2	Diagrama de flujo para el tratamiento de las cuentas por cobrar por vencerse	57
3	Libro Auxiliar de las Cuentas por Cobrar	59
4	Relación de Cobranzas	61
5	Diagrama de flujo para las cobranzas	63

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA
SISALMA SISTEMAS INTEGRALES, C.A., UBICADA EN EL ESTADO
MIRANDA**

Autor:

Silva, Arelys

Sevilla, Ghiorgina

Tutor Metodológico:

Lcdo José Gonzalez

Fecha: Enero de 2013

RESUMEN

Este trabajo se realizó con la finalidad de mejorar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., debido a que existen clientes en la empresa cuyo servicio se ha prestado, sin embargo la facturación que emiten tienen tiempo sin cancelarse, lo que ha repercutido negativamente en la cancelación de la nómina del personal, ya que en ocasiones no han contado con la liquidez monetaria necesaria para cubrir sus obligaciones con el personal. De esta manera para alcanzar los objetivos propuestos se seleccionó a una población constituida por cinco (05) personas que laboran en el área contable de la organización, al mismo tiempo que se determinó que la muestra, fue conformada por la misma cantidad de personas de la población, ya que se seleccionó al tipo de muestreo censal. De igual manera se seleccionó como técnica de recolección de datos a la encuesta, basada en un cuestionario como instrumento. A su vez, el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades, oportunidades y amenazas que afectan la gestión de las cuentas por cobrar, se realizará a través de una matriz FODA, de la cual se derivarán el plan estratégico a través del cual se podrá mejorar la administración de las cuentas por cobrar en la empresa en estudio. Al finalizar la investigación se pudo concluir que al personal de cuentas por cobrar le hace falta procedimientos y los formatos que les ayude a mejorar la contribución de este departamento, situación que fue solventada con los objetivos estratégicos que comprende el plan estratégico propuesto.

Descriptor: Plan estratégico, gestión de cuentas por cobrar

INTRODUCCIÓN

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

Es por esto que, en la presente investigación se toma en cuenta la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A.; en la cual las facturas más importantes que han emitido, por su servicio tardan meses en ser canceladas, lo que ha traído como consecuencia, problemas de liquidez que en definitiva ha afectado la cancelación de las obligaciones adquiridas por la empresa. Ante esta situación, esta investigación tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico que permitan mejorar la gestión de las cuentas por cobrar en esta organización.

Así, para lograr con este propósito se estructuró este Trabajo Especial de Grado en cinco (05) capítulos; para lo cual en el Capítulo I, se muestra el problema a resolver, al mismo tiempo que señalan cuáles objetivos deben ser alcanzados para solventar este problema; de igual forma indica cuál es la justificación, aportes e importancia de la presente investigación.

De igual forma, en el Capítulo II, se desarrolla cuál es el marco teórico de la investigación; donde se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases

teóricas y la definición de términos básicos requeridos para mejorar la comprensión de la presente investigación.

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

Por su parte en el Capítulo IV, se muestran los resultados del diagnóstico de la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. y posterior análisis de los factores externos e internos que afectan a esta gestión. Y por último en el Capítulo V, se desarrolla la propuesta del presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro de una organización, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. De esta manera las estrategias derivadas de este proceso de planeación, se convierten en la base para tomar decisiones en el presente que le permitan a la empresa cumplir con su misión y alcanzar su misión.

En tal sentido, la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, de sus objetivos y de los recursos de los cuales dispone. Al respecto, Stoner (1991), afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.(p.2)

De igual forma debe indicarse que como resultado de la planificación estratégica se obtiene un documento escrito denominado plan estratégico, el cual de acuerdo a Martínez y Milla (2005) “contempla los lineamientos con las decisiones correctas y efectivas que permitan solucionar una problemática planteada” (p.61);

asimismo un plan estratégico es un excelente ejercicio para aclarar los lineamientos que marcan el futuro de una organización

Por lo tanto, toda empresa sin importar el tamaño que tenga, debe contar con plan estratégico que permita realizar efectivamente las operaciones que realiza diariamente, debe tener conciencia de los cambios que se presentan dentro del entorno continuamente; se deben establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables, se proponen acciones que involucren las necesidades de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

Así entre las operaciones que se realizan en una organización se encuentra las relacionadas con los procesos contable, entendiéndose como tal los ciclos mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros. Al respecto debe indicarse que dentro de los procesos contables se encuentra el de ventas – cuentas por cobrar – cobros; tomándose en cuenta para la presente investigación a las cuentas por cobrar.

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

En este sentido, la fase administrativa del proceso de cuentas por cobrar empieza en la generación de la cuenta, pasa por su manejo y control apropiados y concluye en el momento que es pagada o liquidada. De igual forma las principales

consideraciones que se deben tener para el control de las cuentas por cobrar comprende: el control independiente de los registros de las cuentas por cobrar, generación continua de reportes que señalen los saldos deudores corrientes con su correspondiente análisis de detalles y por último el envío de los estados de cuenta de los clientes en forma directa e independiente.

Por lo anterior expuesto, puede señalarse que un control deficiente sobre las cuentas por cobrar dentro de una organización; trae como consecuencia que se realicen ventas a clientes morosos o generar roces entre el cliente y proveedor. Por lo que toda organización que realice transacciones a crédito debe crear mecanismos que permitan el control efectivo de las cuentas por cobrar.

Dentro de esta situación se trata el caso de la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., la cual se dedica a la comercialización de sistemas informáticos, administrativos, inventarios y nomina. Esta empresa cuando ofrece sus servicios emite una facturación para ser cobradas en un lapso de quince (15) días y con la mayoría de sus clientes estos lapsos se cumplen.

Sin embargo, existen clientes en la empresa cuyo servicio se ha presentado y se ha entregado la factura pero la misma tiene meses sin cancelarse, esto ha ocasionado un mayor impacto sobretodo en la cancelación de la nómina del personal. De igual forma se ha podido diagnosticar que en la empresa existen facturas cobradas que no se han rebajado de las cuentas por cobrar, debido a que el sistema actual de trabajo indica que éstas deben ser rebajadas cuando se entregan las retenciones con su respectivo depósito de cancelación. Adicionalmente en esta empresa, no existe una provisión para cuentas dudosa, por lo que al momento de fallar la cobranza de una deuda, la empresa no cuenta con un respaldo que permita cubrir el dinero que debió haber entrado en la fecha prevista. Este hecho además atenta contra la liquidez de la empresa, lo que pudiera poner en riesgo las inversiones que tienen proyectadas.

En esta empresa para realizar el proceso de cobranzas se emiten las facturas de servicio a principio del mes y luego se entregan, a la semana siguiente se visitan los clientes para verificar si hay pago. A través de este procedimiento se puede evidenciar que no se han establecido por parte de la empresa políticas de crédito y cobranzas a través de las cuales se les especifique a sus clientes cuáles son los días en los cuales ellos van a realizar la cobranza, a fin de que el pago esté preparado.

Finalmente debes señalarse que en la empresa no existen indicadores de gestión para el control gerencial de las cuentas por cobrar, tales como: días de cuentas por cobrar y rotación de cuentas por cobrar; por lo que carecen de medidas que les permitan controlar si la gestión de las cuentas por cobrar se realiza de una forma eficiente. Ante tal situación, en el presente Trabajo Especial de Grado se ha planteado como propuesta la elaboración de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál podría ser el plan estratégico más adecuado y eficaz para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda

Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda

1.3 Justificación e Importancia.

A medida que se desarrollan las empresas, la complejidad de las operaciones que ellas efectúan se incrementa, así como la necesidad de establecer procedimientos que permitan el adecuado funcionamiento de las actividades. Es sumamente importante para la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. que sus sistemas y procesos contables sean rápidos, sencillos y confiables a través de la creación de estrategias dirigidas a las cuentas por cobrar.

Desde el punto de vista práctico se proponen estrategias que permitan mejorar el manejo y control de la gestión de las cuentas por cobrar, confiabilidad en la información manejada, así como una mejor distribución de las tareas y funciones a ejecutar

De igual manera la elaboración de un plan estratégico para mejorar la gestión en las cuentas por cobrar, permitirá a la empresa adoptar los cambios y estrategias que contribuyan a la continua superación de cada una de las dificultades anteriormente descritas. En esta perspectiva se busca obtener una mejor

organización, control de efectivo y todo lo relacionado con el área de cobranzas, lo que incrementará el nivel de efectividad de los cobros realizados, por lo que el cumplimiento que tiene la empresa para cancelar las obligaciones adquiridas, no se verá afectado por las facturas emitidas y no cobradas.

Estas estrategias también permitirán realizar un registro oportuno de las cobranzas realizadas a fin de que se tenga un control efectivo de la deuda que los clientes mantienen con esta empresa.

1.4 Alcance de la Investigación

Esta investigación se realiza en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., dedicada a la comercialización de sistemas informáticos y para la cual se propone un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar . A razón de lo anterior, el alcance de este estudio se enmarca dentro de las líneas de investigación de la Universidad José Antonio Páez, específicamente en el área planeación estratégica, el cual está asociado con la carrera de Contaduría Pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

De acuerdo a Hurtado y Toro (2007) el marco teórico tiene como finalidad revisar la mayor cantidad posible de información sobre el problema que se va a investigar, para evitar cometer errores ya superados o repetir estudios realizados” (p.83) de esta manera está constituido por las siguientes partes: antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006) constituyen “una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos formulados sobre el tema formulado” (p.45). Es por esto que a continuación se muestran los trabajos que se encuentran relacionados con el presente estudio.

Dorta, M. (2012) elaboró una investigación denominada “Sistema De Control Interno Basado En El Informe Coso Dirigido Al Proceso Ventas – Cuentas Por Cobrar De La Empresa Aero Fuente De Soda Coffee Room Ubicada En Valencia Estado Carabobo” realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en Contaduría Publica

El objetivo general de esta investigación fue proponer un sistema de control interno basado en el informe COSO, dirigido al proceso de ventas - cuentas por cobrar de la empresa Aero Fuente de Soda Coffee Room; ubicada en la ciudad de Valencia Estado Carabobo, debido a que una fracción considerable de sus ventas se realizan a crédito sin ningún tipo de control; lo que ha traído como consecuencia que no se conozca con certeza cuál es el monto total de la deuda y quienes deben. En tal

sentido, para alcanzar el objetivo general; se considera que el tipo de investigación es un proyecto factible, bajo un diseño de campo.

Así mismo, se utilizaron como técnicas de recolección de datos a la revisión documental y a la entrevista, apoyadas en instrumentos como los reportes de ventas y cuentas por cobrar; así como en una guía de entrevista que debe ser aplicada al personal de contabilidad de esta empresa. Además para el diseño de los lineamientos que conformarán al control interno se analizarán los factores externos e internos que afectan al proceso en estudio.

Este trabajo guarda relación con la presente investigación, debido a que señala cómo deben establecerse medidas que permitan controlar las cuentas por cobrar de una determinada organización.

Galofre y González (2012) elaboraron una investigación denominada “Estrategias para Mejorar El Control Interno de las Cuentas Por Cobrar en los Procesos Contables de la Empresa Alcovén C.A” realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública

El objetivo general de esta investigación fue proponer estrategias que permitan mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa Alcovén, C.A. La situación que se presenta en esta empresa es que en la actualidad existe un control interno dirigido a las cuentas por cobrar, pero cuyos lineamientos no se están cumpliendo a cabalidad; lo que ha traído como consecuencia que los créditos que la empresa tiene; no se estén cumpliendo dentro de los plazos establecidos y por ende exista mucha morosidad en las cobranzas.

En tal sentido, para solucionar esta problemática se realizó una investigación tipificada como proyecto factible, de nivel descriptivo, amparado en un diseño de campo y no experimental. A su vez se escogió como población y muestra a las seis (06) personas que laboran para el departamento de cuentas por cobrar y a la

documentación inherente del departamento, a través de las cuales se recopiló la información utilizando como técnicas de recolección de datos a la encuesta, la observación directa y la revisión documental; apoyada en el cuestionario y la lista de cotejo respectivamente; como instrumentos de recolección.

A su vez para poder realizar las estrategias requeridas se clasifican los resultados del diagnóstico a través de una matriz FODA, de la cual se extrajeron los objetivos estratégicos requeridos para solucionar la problemática planteada. Así mismo, para culminar la investigación se diseñaron estrategias para regular las cuentas por cobrar en la empresa Alcovén, C.A.

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

Crestani, P y Cicero, M. (2010) Realizaron una investigación denominada “Estrategias de control interno bajo el enfoque coso para el ciclo de ventas – cuentas por cobrar – Cobros de la empresa Ruggeveca Import, C.A. ubicada en el Municipio San Diego, estado Carabobo” realizado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública

Las grandes y pequeñas empresas apoyan su éxito en la vigilancia y custodia de los procesos administrativos y contables, poniendo especial cuidado en lo que a control interno se refiere. Sin embargo las debilidades presentes en el ciclo de Ventas – Cuentas por Cobrar- Cobros de la empresa Ruggeveca Import, C.A., así como la tardanza en el registro de la venta en el sistema, les trajo a la empresa como consecuencia la verificación de pedido y emisión de facturas, demoras en el proceso de cobranzas, falta de planificación organizacional, escasa comunicación entre el personal y fallas en la supervisión en cada una de las actividades realizadas.

Los hechos anteriores dieron origen a la realización de esta investigación teniendo como propósito establecer estrategias bajo el enfoque COSO, para fortalecer los elementos que constituyen el ciclo de ventas – cuentas por cobrar – cobros de la empresa en estudio; sabiendo que el control interno es un sistema conformado por elementos interdependientes que busca como resultados salvaguardar los activos, evitar el uso ineficiente de los recursos y el fraude.

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

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

Guevara, A y Villadiego, K (2010), elaboraron una investigación denominada “Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa súper Repuestos Diesel, C.A”. realizado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Publica

El trabajo de grado tuvo como objetivo principal proponer un plan estratégico que permitiera optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Súper Repuestos Diesel, C.A., de esta manera el estudio estuvo enmarcado en la modalidad

de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, con un nivel descriptivo, entendiendo que los datos fueron recogidos de primera mano en el lugar de los hechos, para la cual se tomo en consideración una población de 6 personas, conformadas por trabajadores de Súper Repuestos Diesel C.A, a quienes se les aplicó un instrumento elaborado por 11 ítems cerrados con una escala sumatoria tipo Likert.

La técnica aplicada fue la encuesta apoyada en un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual fue validado por juicio de expertos. La información recolectada fue analizada en forma cualitativa y cuantitativa, lo que permitió presentar los resultados mediante tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva interpretación.

Los datos permitieron concluir que la empresa Súper Repuestos Diesel C.A, no cuenta con manuales de normas y procedimientos que permitan definir sus funciones contables y administrativas, así como la poca segregación de funciones, deficiencia en la toma de decisiones a futuro y la falta de coordinación y dirección; para lo cual se propuso un plan estratégico que permita optimizar el proceso de cuentas por cobrar de la empresa Súper Repuestos Diesel C.A, y de esta manera puedan crear ventajas competitivas en función de la misión y objetivos.

Esta investigación guarda relación con el presente trabajo especial de grado, debido a que muestran cuáles estrategias pueden ser utilizadas para mejorar el manejo de las cuentas por cobrar en una determinada organización.

Dávila, J; Jiménez, J. y Rodríguez, A. (2009) realizaron una investigación denominada “Propuesta de indicadores de gestión para optimizar el proceso del departamento de cuentas por cobrar de la empresa productos de alimentos El Gallego C.A, Ubicada en Maracay Estado Aragua” realizado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Publica

Esta investigación surgió debido a la problemática que muestra Productos de Alimentos El Gallego, C.A., específicamente, en el Departamento de Cuentas por Cobrar, en donde se presentaban obstáculos que dificultan el control efectivo de los procedimientos realizados para el otorgamiento de créditos.

Por lo tanto, el objetivo general fue proponer indicadores de gestión para la optimización del Departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Productos de Alimentos El Gallego, C.A. ubicada en Maracay, estado Aragua; para lo cual fue necesario señalar la situación actual del mencionado departamento. Luego, se describieron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que existen para la el cumplimiento de este propósito y se establecieron los aspectos a considerar para el diseño de los indicadores adaptados a la empresa en estudio. Teóricamente la investigación se orientó en la teoría de cuentas por cobrar, crédito, cobranza, indicadores de gestión y matriz DOFA.

Metodológicamente se apoyó en la modalidad de proyecto factible, en una investigación de campo de tipo descriptivo con base documental, a su vez la población estuvo integrada por las personas que trabajan en el Departamento de Cuentas por Cobrar las cuales en total son 15, la muestra fue seleccionada a través de un muestreo probabilístico estratificado y quedó conformada por 8 sujetos. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y la observación directa. Los instrumentos fueron el cuestionario y la lista de observación.

El primero estuvo compuesto por preguntas cerradas y se sometió a la validez de criterio y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que arrojó un resultado de 0,88. La técnica de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa. Se concluye que los indicadores de gestión constituyen una herramienta de monitoreo a partir de la cual se pueden incorporar mejoras para obtener un excelente desempeño. Se recomienda adoptar la propuesta.

A través de esta investigación se pueden evidenciar cómo pueden ser medidos el mejoramiento de las cuentas por cobrar en una determinada organización, así la importancia de este trabajo es que estos indicadores pueden ser utilizados como parte de las estrategias a ser aplicadas en el presente trabajo especial de grado.

2.2 Bases Teóricas

Hurtado y Toro (2007) señalaron que “El marco teórico es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos” (p.83), en tal sentido a continuación se muestran cuáles son las bases teóricas que sustentan al presente estudio.

2.2.1 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 esto hay que entender que 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 manera Andrews (ob.cit) 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. (s.p)

De esta manera, la estrategia; viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja

competitiva. Desde una 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 modos de operar.

A su vez, la estrategia es el elemento que da origen a toda una serie de definiciones operativas encada una de las áreas de la organización, constituyendo una guía a partir de la cual la empresa toma definiciones clave 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, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados. Estos pasos son los siguientes:

1. Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.

2. Análisis del entorno. Este trata de determinar qué cambios en los factores o en 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 identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.

3. Análisis interno. Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.

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 ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.

5. Formulación de la estrategia. Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

6. Implantación de la estrategia.

7. Control o evaluación de 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 cuál es la metodología para la elaboración de estrategias que contribuyan a la solución de los problemas que posee una determinada organización.

2.2.2 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 y 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

Etapa 2.- Diagnóstico de la situación

Etapa 3.- Declaración de objetivos corporativos

Etapa 4.- Estrategias corporativas

Etapa 5.- Planes de actuación

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 un estudio del grado de competitividad del sector, en este caso comercio minorista, y del subsector de actividad en el que opera la empresa, textil, calzado, electrónica, entre 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 el mercado, sin embargo, un análisis interno permitirá descubrir las debilidades y fortalezas 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 las decisiones estratégicas adecuadas, si se ha aplicado correctamente los planes de actuación, entre otros.

ETAPA 2: ésta 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:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

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 aspectos 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 es conveniente suprimir o al menos corregir sus puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que se debe abordar en las etapas siguientes.

ETAPA 3: Declaración de los objetivos corporativos: En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada

“Misión”, con los objetivos que a su directiva gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que se cree y que comparte en la empresa, “Valores”. Algunos de los objetivos estratégicos pudieran abordar las siguientes consideraciones:

1. El pequeño comercio buscará 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 por 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 cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando la rentabilidad a corto plazo.

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

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán 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 cuáles son cada uno de los pasos requeridos para la elaboración del plan estratégico, que fue diseñado en la propuesta del presente estudio.

2.2.3 Cuentas por Cobrar

Al hablar de las cuentas por cobrar, Lara (2008) señala que:

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados. (p.25)

Por lo tanto, las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas

Así, las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del Estado de Posición Financiera representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa. Una de ellas representa los desembolsos de caja efectuados por la empresa al proporcionar los productos que se han vendido; la otra, es la diferencia entre los desembolsos de caja y los precios de venta de los productos. La porción de desembolso de caja es la inversión real de la empresa en cuentas por cobrar; lo restante representa utilidades contables. Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el Balance General como activo circulante y las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo circulante.

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 productivo, 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 cómo 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 el tiempo en que se debe hacer el pago y/o concediendo al cliente un descuento si paga antes del plazo máximo concedido.

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

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

Análisis por Antigüedad pe 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 de las necesidades de cada empresa; pero en cualquier momento permite conocer el estado real de los saldos a cargo 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 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 estas desventajas, no sólo 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 del capital tomado en préstamos para suplir los medios de acción invertidos en dichos exceso.

3. La pérdida de los clientes morosos.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Respecto a la rotación de 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, su convertibilidad y el periodo promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de crédito pactados. (p.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 cuentas por cobrar con un cierto número de días (360), es posible conocer los días que tarda la Rotación de Cuentas por Cobrar. Es importante observar que mientras menor es el ritmo de convertibilidad de las cuentas por cobrar, es índice de un movimiento económico mayor, mismo que puede traducirse en un incremento en las utilidades.

Periodo de Crédito

Respecto al período de crédito, Lara (2008) señala que “el agrandar el periodo de crédito estimula las ventas, pero existe un costo en los fondos invertidos bajo cuentas 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 crédito 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 crédito y cobranzas le aporta al presente trabajo especial de grado cómo debe funcionar de manera correcta el departamento de cuentas por cobrar dentro de una organización; de esta manera los lineamientos aquí expuestos sirvieron de base para la discusión de resultados y elaboración de la propuesta

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 da como resultado un subproceso o un proceso.

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

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

Entornos: conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc. que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema.

Líneas Estratégicas: documento que recoge la misión, visión, diagnóstico de la situación y objetivos Misión Define la razón de ser de la Universidad, de acuerdo con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

Meta: requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

Misión: una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta. La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares. La finalidad o razón de ser de la organización no es tanto ¿cuál es nuestra actividad o función?, sino ¿por qué existe nuestra actividad o función?, ¿qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra organización?

Objetivos: son la respuesta a la pregunta ¿qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra acción social?, por lo tanto los objetivos deben ser realistas, medibles, alcanzables (aunque lo sea difícilmente), y programados en el tiempo cubriendo todas las áreas críticas para proponer valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra Empresa ante los clientes.

Objetivos estratégicos: establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, cubren un período más corto (de 2 a 4 años) y definen aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan.

Planificación: es el proceso mediante el cual determinamos en dónde estamos y a dónde queremos llegar, lo cual implica, primeramente, determinar los objetivos que queremos alcanzar a partir de un análisis, tanto interno como externo, de nuestra situación y, en segundo lugar, establecer las actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

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.

Visión: se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro (por ejemplo: “conseguimos la plena satisfacción de los clientes anticipándonos a sus necesidades y sobrepasando sus expectativas”, “la comunidad está orgullosa de nuestra presencia y la sociedad valora nuestra contribución”). Cuando hablamos de “visión” nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

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 cuál es el tipo y diseño de investigación del estudio, además se indica 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):

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

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo a su tipo, la investigación está clasificada como un proyecto factible, debido a que tiene como propósito proponerle a la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., un plan estratégico que permitan gestionar adecuadamente sus cuentas por cobrar. En tal sentido de acuerdo Palella y Martins (2003) “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica.” (p.91)

Por su parte, de acuerdo a Sabino (2002) el diseño de la investigación es aquel que tiene por “objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo.” (p.63), en tal sentido de acuerdo a la definición anterior, se puede decir que el diseño de la investigación de este trabajo es de campo,

ya que los datos se recogen directamente de las personas que manejan las cuentas por cobrar de la empresa en estudio. Por consiguiente, Arias, F. (2006) al hablar de la investigación de campo, indica que es aquella que:

Es aquella 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 la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31).

3.2 Fases de la Investigación

Para alcanzar el objetivo general planteado para la elaboración de un plan estratégico dirigido al mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. es necesario que se desarrollen las siguientes fases de la investigación.

Fase I. Diagnosticar la situación actual de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda

Con la finalidad de cumplir con esta fase de la investigación es necesario determinar la población y la muestra a través de las cuales se recopilará la información. Al respecto, Palella y Martins (2006) “Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones.” (p.91). En tal sentido, la población de presente estudio está conformada por el personal que labora en el área contable de la organización, es decir por cinco (05) personas.

De igual forma los mismos autores definen a la muestra como “la escogencia de una parte representativa de la población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible.” (p.93). En tal sentido debido a las características de la población que es pequeña, finita y conformada sólo por el personal que trabaja en el departamento de contabilidad, se considera que la muestra debe estar conformada por

la totalidad de la población. El muestreo se considera de tipo censal, porque según Espinosa, M (2006) “consiste en seleccionar todos los casos posibles de la población” (p.8).

Por su parte, Arias, F. (2006) expresa que “La técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p.67). Del mismo modo, Ramírez, T. (2007) indica que un instrumentos de recolección de datos “Es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes.” (p.108).

Es por esto que, debido al tamaño de la población se selecciona como técnica la encuesta, con la finalidad de diagnosticar cuáles son los factores que influyen en la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa en estudio; en tal sentido, Palella, S. y Martins, F. (2006) explican que la encuesta “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes en forma anónima, las responden por escrito” (p.111). A su vez el instrumento que se va a emplear para aplicar la encuesta es el cuestionario, así Bavaresco, A. (2006) indica que el cuestionario:

Es el instrumento que más contiene los detalles del problema que se investiga, variables, dimensiones, indicadores, ítems. Es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que piensa y dice del objeto en estudio, permitiendo determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de la hipótesis que se han considerado. (p.100)

Fase II. Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda

Para el desarrollo de esta fase se tomará en cuenta el resultado de la encuesta realizada al personal que labora en el área contable de la empresa en estudio, y de allí se clasificarán los factores externos e internos que intervienen en el mismo. Además

de realizar el análisis del entorno en el cual está enmarcada la entidad. De esta manera los factores externos en este proceso se refiere a las oportunidades y amenazas que lo afectan; a su vez los factores internos están relacionados con sus fortalezas y debilidades; estas cuatro clasificaciones serán ubicadas en una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de la cual se extraerán las estrategias que coadyuven a solucionar el problema.

Fase III. Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda

El plan estratégico propuesto será realizado tomando como base el análisis de la matriz FODA de la fase anterior; así de la misma se obtendrán objetivos estratégicos que serán desglosados para su alcance en estrategias, metas y actividades. Es importante resaltar, que el plan estratégico también contendrá la misión, visión y alcance de lo que se quiere lograr.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta al personal del área administrativa de la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., con la finalidad de diagnosticar cuáles son los factores que afectan la gestión actual de las cuentas por cobrar.

De esta manera, el análisis de los resultados obtenidos se realizó bajo el enfoque cuantitativo, lo que implica que en primer lugar una vez aplicada la encuesta a la muestra seleccionada, los datos fueron tabulados en diagramas de frecuencias y posteriormente representados en gráficos circulares para su mejor comprensión, luego estos resultados fueron analizados contrastándolos con el basamento teórico del presente Trabajo Especial de Grado.

Ítem N°1 ¿ Las funciones del área de facturación son independientes de la función de cobranzas?

Cuadro 1. Funciones del área de facturación y cobranzas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

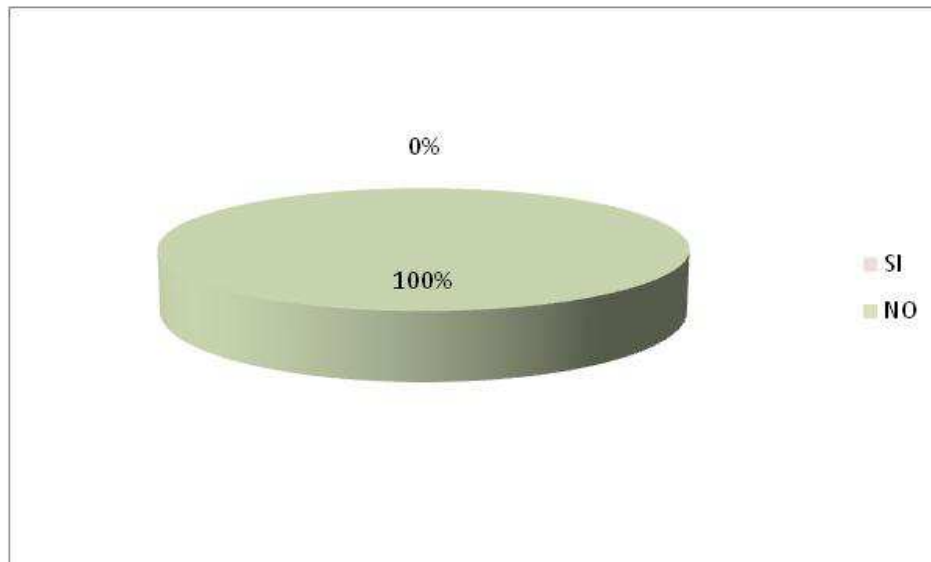


Gráfico 1. Funciones del área de facturación y cobranzas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 1

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que las funciones del área de facturación no son independientes de la función de cobranzas. Por lo tanto este resultado señala que los errores cometidos durante la emisión de las facturas, inciden negativamente en las cobranzas de los créditos asignados; debido a que los procesos son registrados por el mismo personal, existiendo sobrecarga de trabajo lo que los conlleva a cometer errores en los mismos.

Ítem N°2 ¿ Existen análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar?

Cuadro 2. Análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

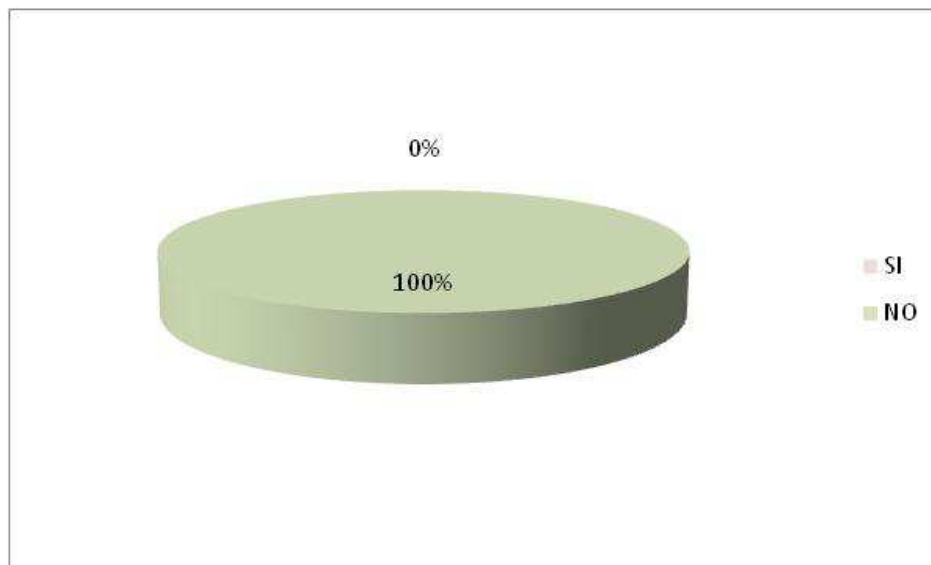


Gráfico 2. Análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 2

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que no se ha realizado un análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar. Este resultado evidencia que los trabajadores de esta área no poseen un control de las fechas en las cuales se vencen las cuotas adeudadas por los clientes de la empresa, lo que contribuye directamente a la generación de morosidades por parte de los mismos.

Ítem N°3 ¿ Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

Cuadro 3. Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	05	100%
NO	00	00%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

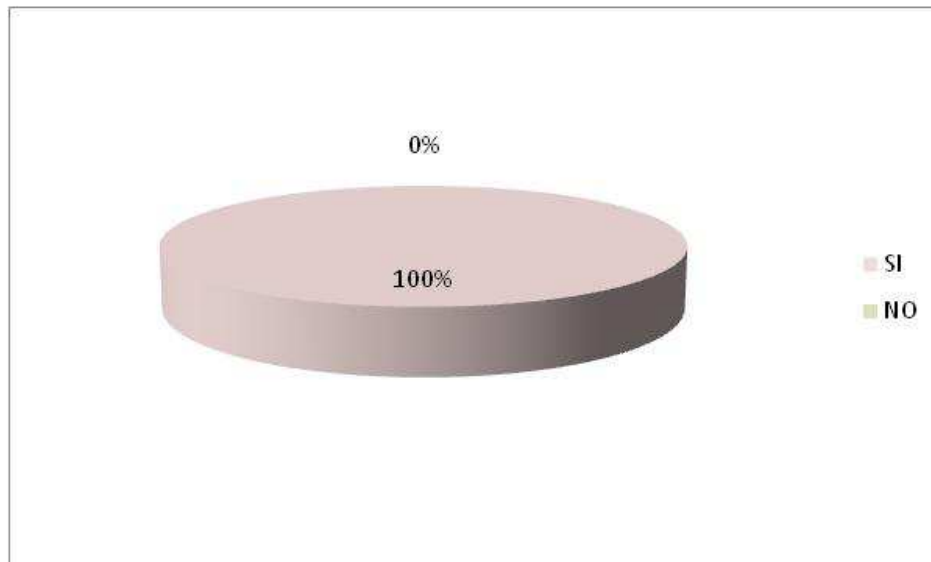


Gráfico 3 Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 3

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar. A través de este resultado se puede notar que existe un descontrol en el registro contable de las cuentas por cobrar, lo que ha influido en que la información financiera no sea confiable por lo tanto la toma de decisiones sobre la base de lo que se adeuda y se encuentra por cobrar se hace difícil dentro de la empresa.

Ítem N°4 ¿ Existe una provisión para cuentas dudosas?

Cuadro 4. Provisión para cuentas dudosas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

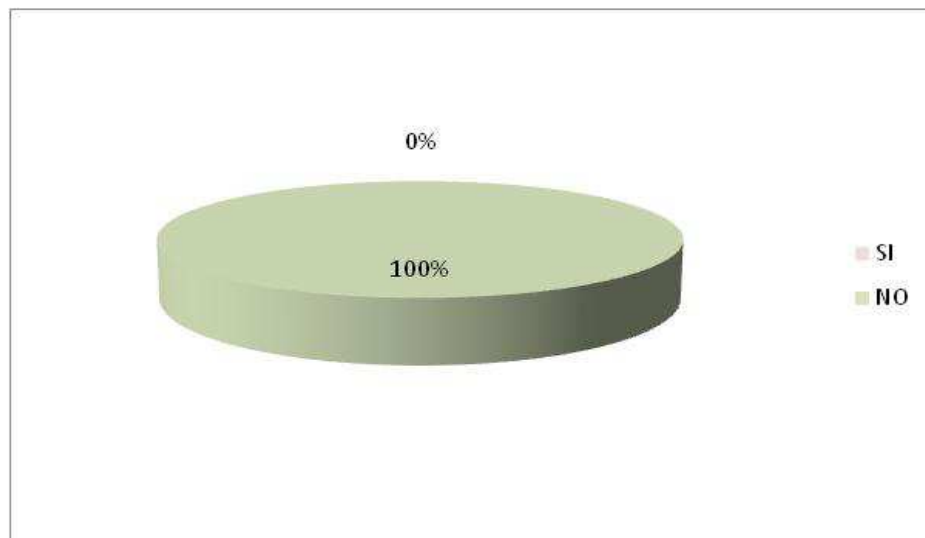


Gráfico 4 Provisión para cuentas dudosas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 4

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que no existe una provisión para cuentas dudosas. Este resultado señala que la empresa no posee una partida contable para cubrir las pérdidas ocasionadas por las deudas morosas o consideradas incobrables, por lo que cuando existe un retraso en las cobranzas las finanzas y cumplimiento de obligaciones por parte de la empresa se afectan negativamente.

Ítem N°5 ¿ Existe un auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente?

Cuadro 5. Auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	05	100%
NO	00	00%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

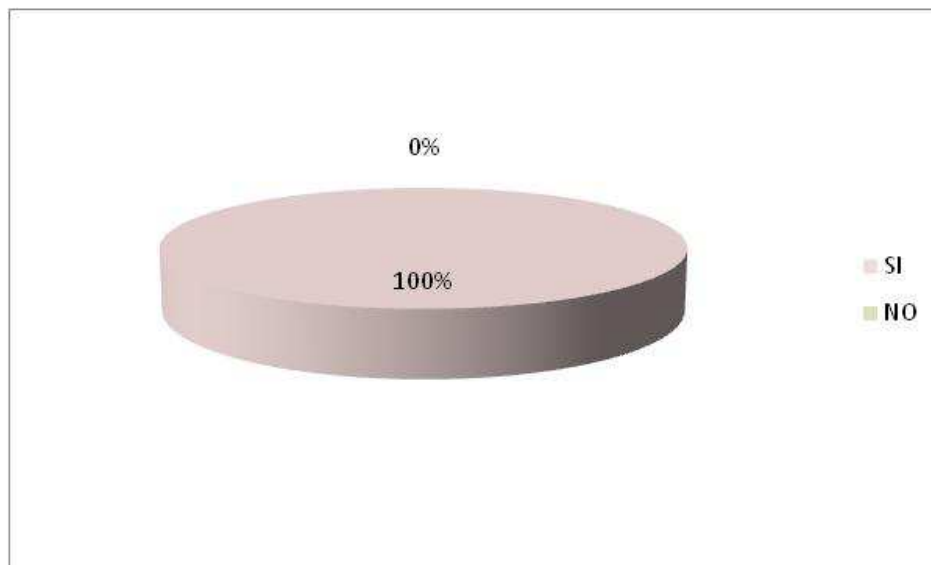


Gráfico 4 Auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 5

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que existe un auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente. Este resultado constituye una fortaleza para la empresa en estudio, debido a que a través del manejo de estos libros se facilita el manejo de la información en lo referente al control de las cuentas por cobrar por cada cliente.

Ítem N°6 ¿ Es eficiente el proceso de cobranzas?

Cuadro 6. Eficiencia del proceso de cobranzas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	01	20%
NO	04	80%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

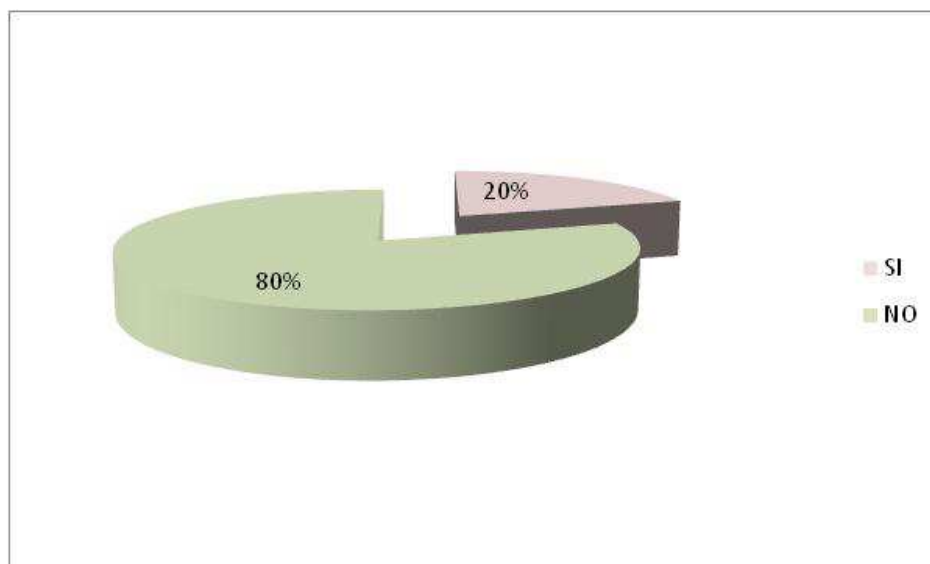


Gráfico 6 Eficiencia del proceso de cobranzas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 6

Análisis:

De las personas encuestadas el 20% manifestó que es eficiente el proceso de cobranzas, mientras que el 80% restante señaló lo contrario. Por este resultado se puede evidenciar que la mayoría del personal que trabaja en cuentas por cobrar reconoce que existen debilidades que deben ser mejoradas a fin de lograr recuperar dentro de los plazos establecidos las deudas que sus clientes mantienen con la empresa.

Ítem N°7 ¿ Existe un control de los anticipos entregados por parte de los clientes?

Cuadro 7. Control de los anticipos entregados por los clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	01	20%
NO	04	80%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

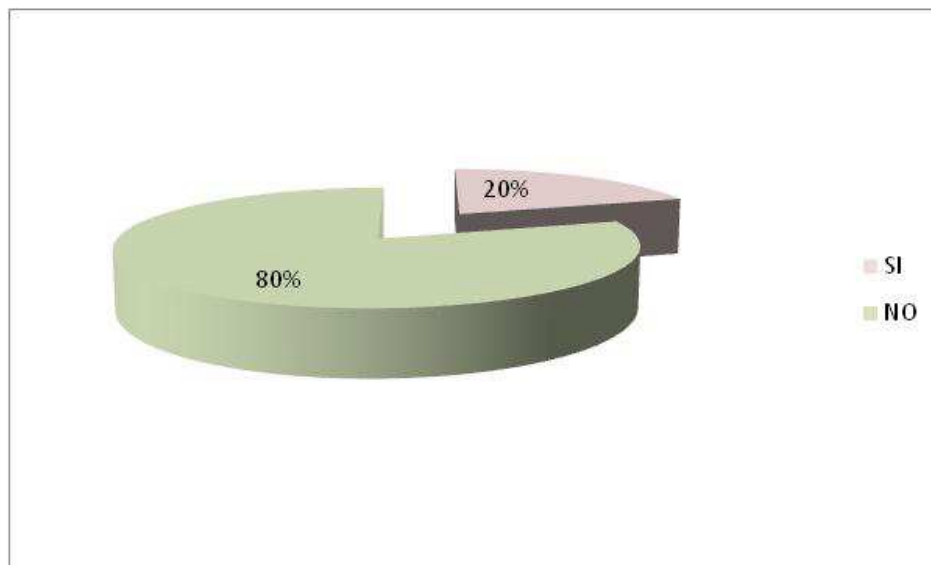


Gráfico 7 Control de los anticipos entregados por los clientes

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 7

Análisis:

De las personas encuestadas el 20% señala que existe un control de los anticipos entregados por parte de los clientes, mientras que el 80% restante manifestó lo contrario. Este resultado señala que no todo el personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar lleva un control de los anticipos otorgados por los clientes, lo que explica que muchas veces se hayan realizado cobranzas por montos equivocados, trayendo consigo algunos inconvenientes con los clientes de la empresa.

Ítem N°8 ¿ Existen cuentas por cobrar morosas?

Cuadro 8. Existencias de cuentas morosas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	05	100%
NO	00	00%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

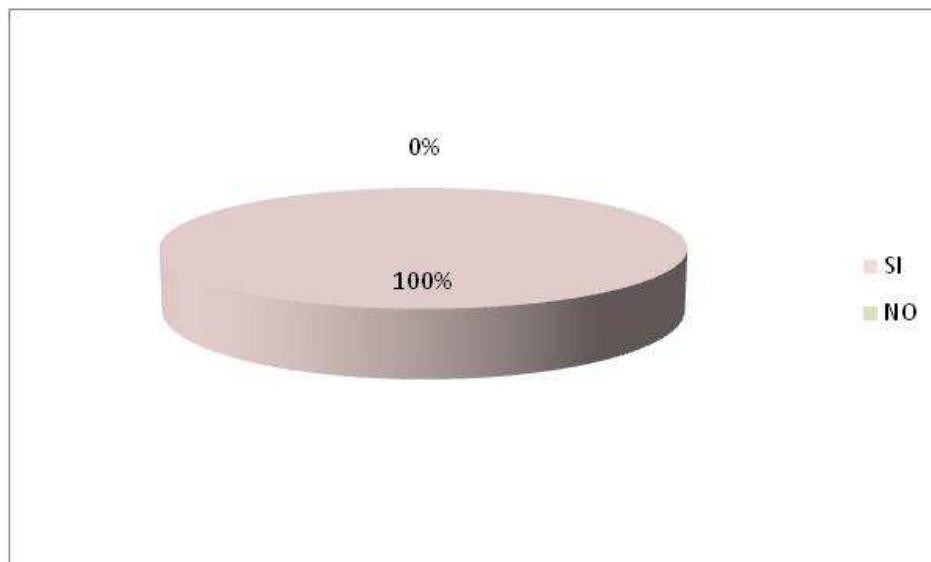


Gráfico 8 Existencias de cuentas morosas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 8

Análisis:

De las personas encuestadas el 100% señaló que existen cuentas morosas. Este resultado señala que existen clientes que no han cancelado sus deudas dentro del plazo establecido, por lo que se infiere que los errores cometidos en el control de las cuentas por cobrar, han intervenido directamente en la efectividad de las cobranzas.

Ítem N°9 ¿ Existe un control sobre la documentación de las cuentas por cobrar?

Cuadro 9. Control de la documentación sobre las cuentas por cobrar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	01	20%
NO	04	80%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

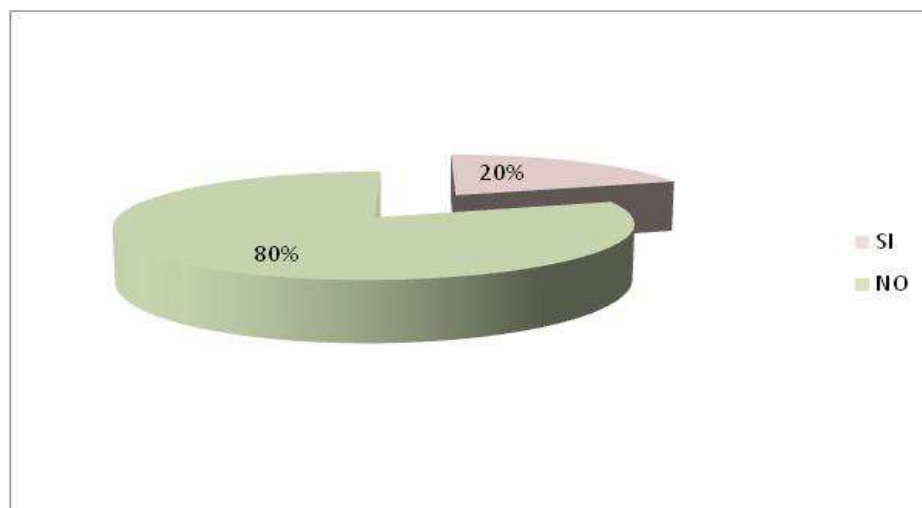


Gráfico 9 Control de la documentación sobre las cuentas por cobrar

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 9

Análisis:

De las personas encuestadas el 20% opinó que existe control de la documentación sobre las cuentas por cobrar, mientras que el 80% restante expresó lo contrario. Este es otro factor que ha intervenido en la efectividad de la gestión de las cuentas por cobrar y de las cobranzas es el descontrol existente en las facturas entregadas, las cuales no se verifica si existe un consecutivo de las mismas, además aunque existen libros auxiliares por cada cliente, no se realizan registros oportunos de las facturas emitidas, así como de las cobranzas realizadas, por lo que la información que maneja este departamento constantemente debe ser revisada.

Ítem N°10 ¿ Se han definido políticas para la gestión de las cobranzas?

Cuadro 10. Políticas para la gestión de cobranzas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	01	20%
NO	04	80%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

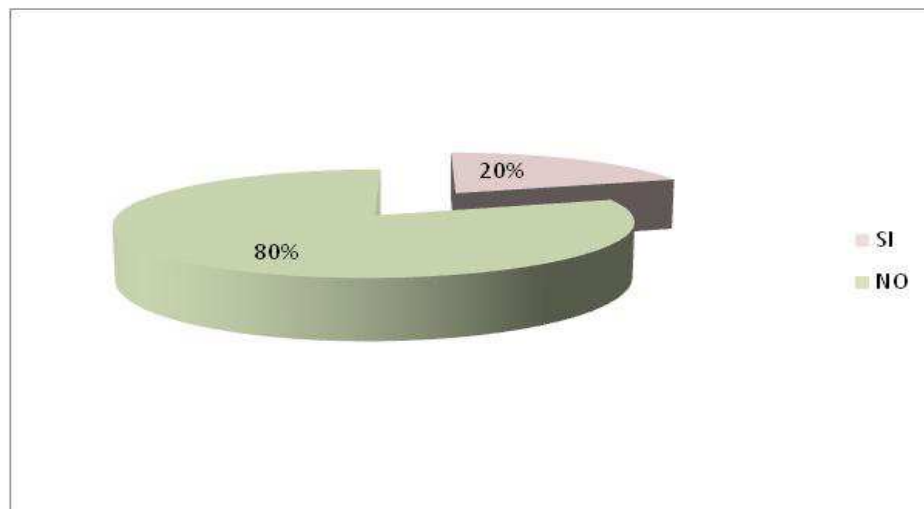


Gráfico 10 Políticas para la gestión de cobranzas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 10

Análisis:

De las personas encuestadas el 20% opinó que se han definido políticas para la gestión de las cobranzas, mientras que el 80% restante expresó lo contrario. A través de este resultado se puede notar que de existir una política de cobranzas, la misma no es conocida por todo el personal del departamento; por esto se puede inferir que no existe un criterio único en el personal del área de cuentas por cobrar y cobranzas en el manejo de las actividades que les corresponde hacer.

Ítem N°11 ¿ Existen procedimientos para el registro de las cobranzas realizadas?

Cuadro 11. Procedimientos para el registro de las cobranzas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

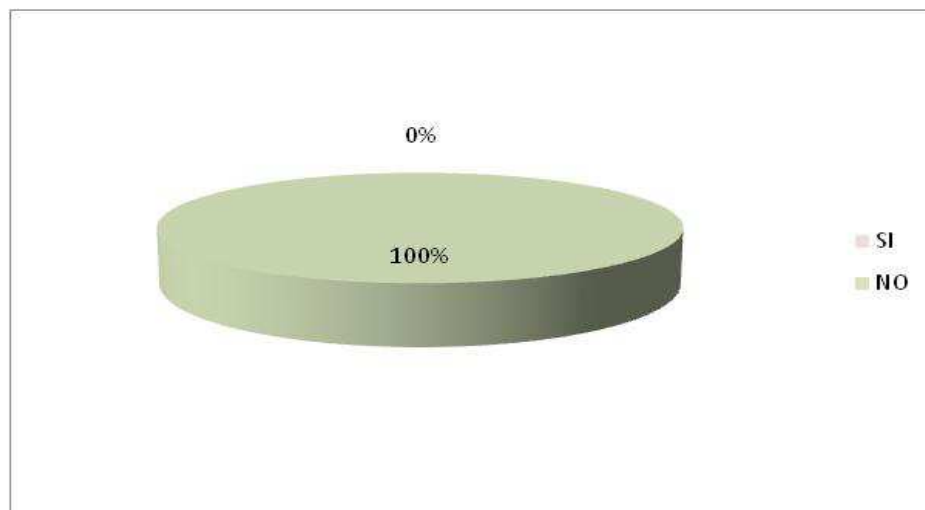


Gráfico 11 Procedimientos para el registro de las cobranzas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 11

Análisis:

De las personas encuestadas el 100% opinó que no existen procedimientos para el registro de las cobranzas realizadas. A través de este resultado se puede inferir que el registro de los cobros se realiza a discreción de la persona que lo realiza sin que exista un criterio único para su elaboración.

Ítem N°12 ¿ Se envían periódicamente los estados de cuentas a los clientes de la empresa?

Cuadro 12. Envío de estados de cuentas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	00	00%
NO	05	100%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

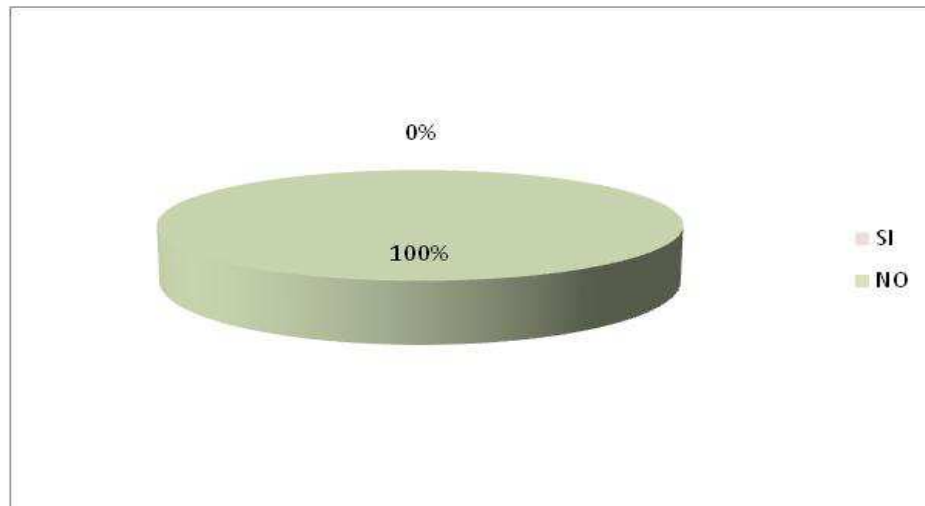


Gráfico 12 Envío de estados de cuentas

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 12

Análisis:

De las personas encuestadas el 100% opinó que no se envían periódicamente los estados de cuentas a los clientes de la empresa. Este resultado evidencia que existen debilidades en la comunicación cliente-empresa, por lo que no se le informa cuanto es la deuda que tiene pendiente y cuándo debe cancelarla; esta situación ha contribuido a que pase la fecha de corte y los clientes no cancelen la cuota que deben.

Ítem N°13 ¿ Se realizan ajustes contables al final de cada mes en lo referente al registro de las cuentas por cobrar?

Cuadro 13. Ajustes contables

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	05	100%
NO	00	00%
TOTAL	05	100%

Fuente: Silva y Sevilla (2012)

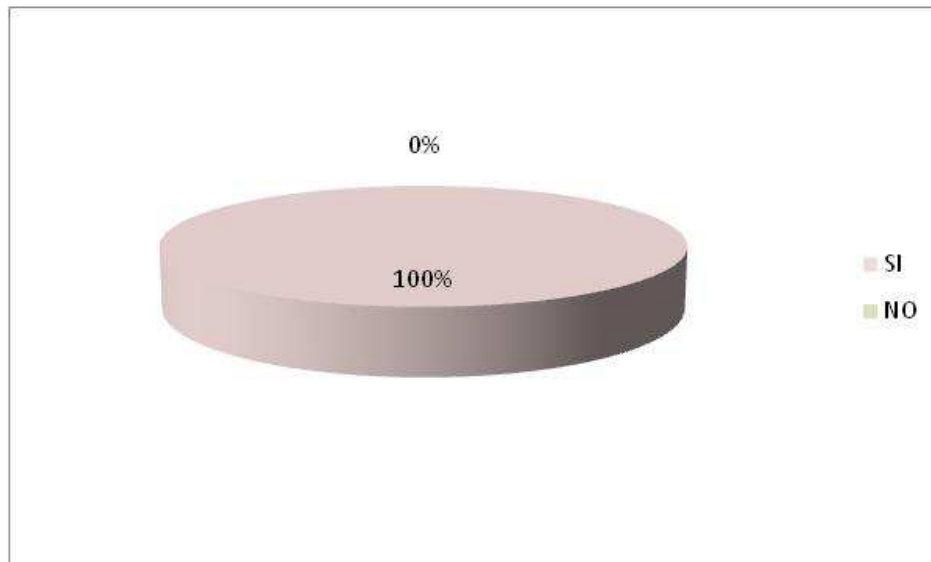


Gráfico 13 Ajustes contables

Fuente: Resultados Obtenidos del Cuadro N° 13

Análisis:

De las personas encuestadas el 100% opinó que se realizan ajustes contables al final de cada mes en lo referente al registro de las cuentas por cobrar. Situación que se justifica debido a las debilidades encontradas en la gestión de este tipo de cuentas, por lo tanto mensualmente la empresa se ha visto en la necesidad de tener que realizar ajustes contables con la finalidad de remediar los errores cometidos.

4.2 Fase II. Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda

Para cumplir con esta fase metodológica, es necesario desarrollar una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A.

Cuadro N° 14 Matriz DOFA

	<p>Fortalezas (F) F1: Compromiso por parte de los empleados del área de cuentas por cobrar y cobranzas F2: Existencia de un software administrativo-contable</p>	<p>Debilidades (D) D1: No hay independencia de funciones en el área de facturación D2: No se realizan análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar D3: Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar D4: Carencia de una provisión para cuentas dudosas D5: Carencia de un auxiliar de cuentas por cobrar D6: Ineficiencia del proceso de cobranzas D7: Carencia de control de los anticipos entregados por los clientes D8: Morosidad de cuentas por cobrar D9: Falta de control de la documentación D10: Carencia de políticas en las cobranzas D11: Carencia de procedimientos D12: Falta de envío de estados de cuentas D13: Realización de Ajustes contables D14: Falta de clasificación de los clientes</p>
<p>Oportunidades (O) O1: Capacitación en el área de cobranzas</p>	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de capacitación con la finalidad de mantener actualizado al personal de cuentas por cobrar 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar procedimientos para superar las debilidades en la gestión de las cuentas por cobrar

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategia DA
A1: Inconformidad de los clientes por la gestión de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la información de las cuentas por cobrar en el software administrativo contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar procedimientos para superar las debilidades en la gestión de las cuentas por cobrar

Fuente: Sevilla y Silva (2012)

Con la información que se evidencia a través del cuadro N° 14, se puede indicar que el departamento de Cuentas por Cobrar de la Empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. posee problemas fundamentales de funcionamiento, los cuales se traducen principalmente en que no hay independencia en las funciones del área de facturación, además se diagnosticó problemas en el control de la documentación, lo que ha ocasionado debilidades en el proceso de cobranzas, falta en el control de los anticipos entregados por los clientes, debilidades en la determinación de los vencimientos en las cuentas por cobrar, entre otros factores.

No obstante, en el diagnóstico también se consideraron aspectos que influyen positivamente en la gestión de cobranzas, tal como lo es el compromiso por parte de los empleados en el área de cuentas por cobrar y la existencia de un software administrativo-contable que facilita el procesamiento de la información.

Al mismo tiempo puede indicarse que los factores externos que afectan a la gestión de cuentas por cobrar, están relacionados con la existencia de cursos de capacitación en el área de cobranzas, como aspectos positivos y la inconformidad por parte de los clientes, debido a que se le han efectuado cobros de deudas ya canceladas.

Todos estos factores han originado la necesidad de elaborar estrategias que permitan controlar la gestión de las cuentas por cobrar en la Empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A.; lo que es desarrollado en el Capítulo V de la presente investigación.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Descripción de la Propuesta:

Esta propuesta tiene como objetivo fundamental elaborar estrategias que faciliten la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A.; a fin de minimizar el impacto que sobre los clientes y las finanzas de la empresa ha tenido el manejo actual de las cuentas por cobrar.

En tal sentido, se diseñaron estrategias dirigidas al manejo integral de las cuentas por cobrar, tal como lo es el establecimiento de las políticas del departamento, la elaboración del análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, creación de formatos que puedan servir de ayuda en el análisis de vencimiento de las mismas y la elaboración de los procedimientos relacionados con la gestión de cobranzas.

5.2 Objetivos de la Propuesta:

5.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico que permita el mejoramiento de las Cuentas por Cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la factibilidad de la propuesta
2. Desarrollar cada uno de los objetivos estratégicos que comprenden el plan propuesto.

5.3 Justificación de la Propuesta

El desarrollo de esta propuesta se justifica debido a la necesidad que posee la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., de elaborar estrategias que permita mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y la gestión de cobranzas en esta organización; ya que la falta de controles en este departamento ha influido negativamente tanto en la gestión financiera de la empresa, como en la relación que posee con sus clientes.

Al respecto, las estrategias aquí definidas servirán de base para que el manejo de las cuentas por cobrar y cobranzas en Sisalma Sistemas Integrales, C.A., ya que señalarán el perfil de los trabajadores que deben laborar en esa área, a fin de definir los programas de capacitación que deben implementarse en la misma. A su vez se determinará cuáles son las políticas del departamento de cuentas por cobrar y cobranzas, así como los formatos y procedimientos requeridos para un mejor funcionamiento de este departamento.

5.4 Estudio de Factibilidad de la Propuesta

Soto (2003) señala que la “Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.” (p.25)

Recursos Técnicos

De acuerdo a Soto (2003) el análisis de factibilidad técnica “Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto.” (p.25). Al respecto, en el cuadro N° 15, se muestran cuáles son los materiales que se requieren para la elaboración de esta propuesta:

Cuadro N° 15 Recursos Técnicos

Material	Cantidad Necesaria
Resma de Papel	03
Tinta Negra para Impresora	02
Tinta a Color para Impresora	01

Fuente: Sevilla y Silva (2012)

Recursos Operativos

Soto (2003) indica que la factibilidad operativa “Se refiere a todos aquellos humanos que participen durante la operación del proyecto.” (p.25). Al respecto, para la ejecución del plan estratégico se requieren el recurso humano del cuadro N° 16

Cuadro N° 16 Recursos Operativos

Personal	Cantidad Necesaria
Personal del área administrativa y contable	05

Fuente: Sevilla y Silva (2012)

Recursos Financieros

Soto (2003) indica que la factibilidad económica “Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.” (p.26). Por ende la inversión que se requiere para la implementación de los recursos técnicos y operativos se representan en los cuadros 17 y 18 respectivamente

Cuadro N° 17 Costo de los Recursos Técnicos

Material	Cantidad Necesaria	Costo (Bs)
Resma de Papel	03	135,00
Tinta Negra para Impresora	02	500,00
Tinta a Color para Impresora	01	600,00

Fuente: Sevilla y Silva (2012)

Cuadro N° 18 Costo del Recurso Operativo

Material	Cantidad Necesaria	Costo (Bs)
Preventores y/o Orientadora	05	8.000,00

Fuente: Sevilla y Silva (2012)

De los cuadros anteriormente expuestos se puede indicar que el proyecto es técnicamente factible porque los recursos requeridos para su ejecución son de fácil adquisición para la empresa, a su vez es operativamente factible porque el personal del área de contabilidad y administración ya pertenece a la empresa. Por último puede indicarse que es económicamente factible, porque el presupuesto mayor corresponde a los sueldos que ya cancela la empresa; por ende ya forma parte de los gastos operativos de la organización.

5.5 Fase III. Elaboración de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda

Misión del Plan Estratégico:

Este plan tiene como misión regular las acciones que permitan mejorar la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., ubicada en el Estado Miranda.

Visión del Plan Estratégico

Con las estrategias planteadas en esta propuesta, se logrará mantener un control de las cuentas por cobrar y cobranzas de la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., ubicada en el Estado Miranda.

Objetivos del plan Estratégico

1. Definir las funciones del área de cuentas por cobrar.
2. Elaborar las políticas del departamento de cuentas por cobrar
3. Elaborar análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar
4. Elaborar una provisión para las cuentas dudosas
5. Diseñar un modelo de auxiliar de las cuentas por cobrar
6. Elaborar un procedimiento para las cobranzas
7. Elaborar el control de la documentación manejada en cuentas por cobrar.
8. Elaborar criterios para la clasificación de los clientes de acuerdo a su capacidad de pago

Objetivo Estratégico N° 1: 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 de la gestión de las cuentas por cobrar, debido a que se pudo diagnosticar que las funciones de las cuentas por cobrar, son independientes de la gestión de cobranzas.

1. Funciones del Jefe de Cuentas por Cobrar: Entre las funciones que debe cumplir el jefe de cuentas por cobrar de Sisalma Sistemas Integrales, C.A. se encuentran:
 - a. Asegurar, efectuar el Seguimiento y Gestión de Cobranzas de las facturas a Crédito, que emite la Empresa mediante la información, los registros y el control del sistema administrativo correspondiente.
 - b. También debe supervisar y administrar la cartera de clientes de la empresa
 - c. Analizar los montos y antigüedad de los créditos otorgados, con la finalidad garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, conforme y en cumplimiento a las normas, procedimientos y procesos de la organización.
 - d. Elaborar los Recibos de Ingresos, Contabilizar y aplicar las disposiciones legales tributarias (IVA, ISLR e Impuestos Municipales) a las Operaciones de Cobranzas.
 - e. Analizar la cartera de Clientes y realizar las proyecciones de cobranzas mensuales
2. Funciones del encargado de cobranzas: Por su parte el encargado de las cobranzas tiene entre sus actividades los siguientes aspectos:
 - a. Administración y gestión de la cartera en cobranza de sucursales a nivel nacional, teniendo en cuenta que esta empresa tiene oficinas en el distrito capital y en la zona de Puerto Cabello
 - b. Coordinar y negociar con las áreas comerciales la gestión de cobranzas

- c. Planificar de actividades a realizar mensualmente.
- d. Gestionar los procedimientos a seguir para los clientes morosos de forma personal o a través de asesoría jurídica, si es necesario.
- e. Desarrollar herramientas de medición que permitan a la Gerencia una mejor lectura de la gestión de cobranzas y del desempeño del equipo a su cargo.

Objetivo Estratégico N° 2 Elaborar las políticas del departamento de cuentas por cobrar y cobranzas.

Se hace necesario el desarrollo de este objetivo estratégico, debido a que se diagnosticó que no todo el personal domina cuáles son las políticas existentes para el área de cobranzas y por lo tanto no existe un criterio único para el manejo de este proceso, en tal sentido a continuación se muestran cuáles son las políticas del departamento de cuentas por cobrar y cobranzas en Sisalma Sistemas Integrales, C.A.:

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 éste cliente lo recibe
3. Debe procurarse que las facturas emitidas cumplan con todos los requerimientos exigidos por la legislación venezolana
4. El encargado de 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 un libro auxiliar.
6. Los recibos de cobro una vez finalizado el proceso deben ser devueltos al departamento de cuenta por cobrar, dentro de los tres (03) días hábiles a la fecha de efectuado la cobranza.
7. Respecto a las cobranzas, el encargado de las cobranzas debe recibir semanalmente el estado de cuenta de los cobros que debe efectuar.
8. Las cobranzas se realizarán los días jueves
9. Para efectuar la cobranza, el encargado de esta actividad debe presentar la factura y el estado de cuenta al cliente.

Objetivo Estratégico N° 3: Elaborar el 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, lo que contribuye directamente a la generación de morosidades en las deudas que los clientes mantienen con la empresa; por lo tanto la gestión que debe seguirse para realizar este procedimiento es:

1. 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.

Para llenar el formulario de la figura N° 1, se deben completar los siguientes datos:

- a. Cliente: Cliente al cual se le realiza la cobranza
 - b. RIF: Número de Registro de Información Fiscal
 - c. Dirección Fiscal: Domicilio del Cliente
 - d. Teléfono de Contacto: Números telefónicos fijo y móvil del cliente
 - e. Representante Legal: Nombres y Apellidos del Representante Legal de la Empresa
 - f. C.I.: Cédula de identidad del Representante Legal
 - g. Factura N°: Número de la factura de la venta a crédito
 - h. Fecha: Día, mes y año de la elaboración de la factura
 - i. Deuda: Monto Total del Crédito
 - j. Plazo a 15 días: Fecha en la cual se vence el crédito los primeros 15 días del crédito
 - k. Plazo a 30 días: Fecha en la cual se vence el crédito en los primeros 30 días
 - l. Descuento por pronto pago: Porcentaje de descuento que se le asigna al cliente por cancelar antes de la fecha de vencimiento
2. El encargado de cuentas por cobrar entra al sistema administrativo-contable e identifica las cuentas que están por vencerse (De acuerdo a la información suministrada por el formato de la Figura N° 1).
 3. 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 para que éste realice el proceso de cobros, procedimiento que es representado en el flujograma de la figura N°2.

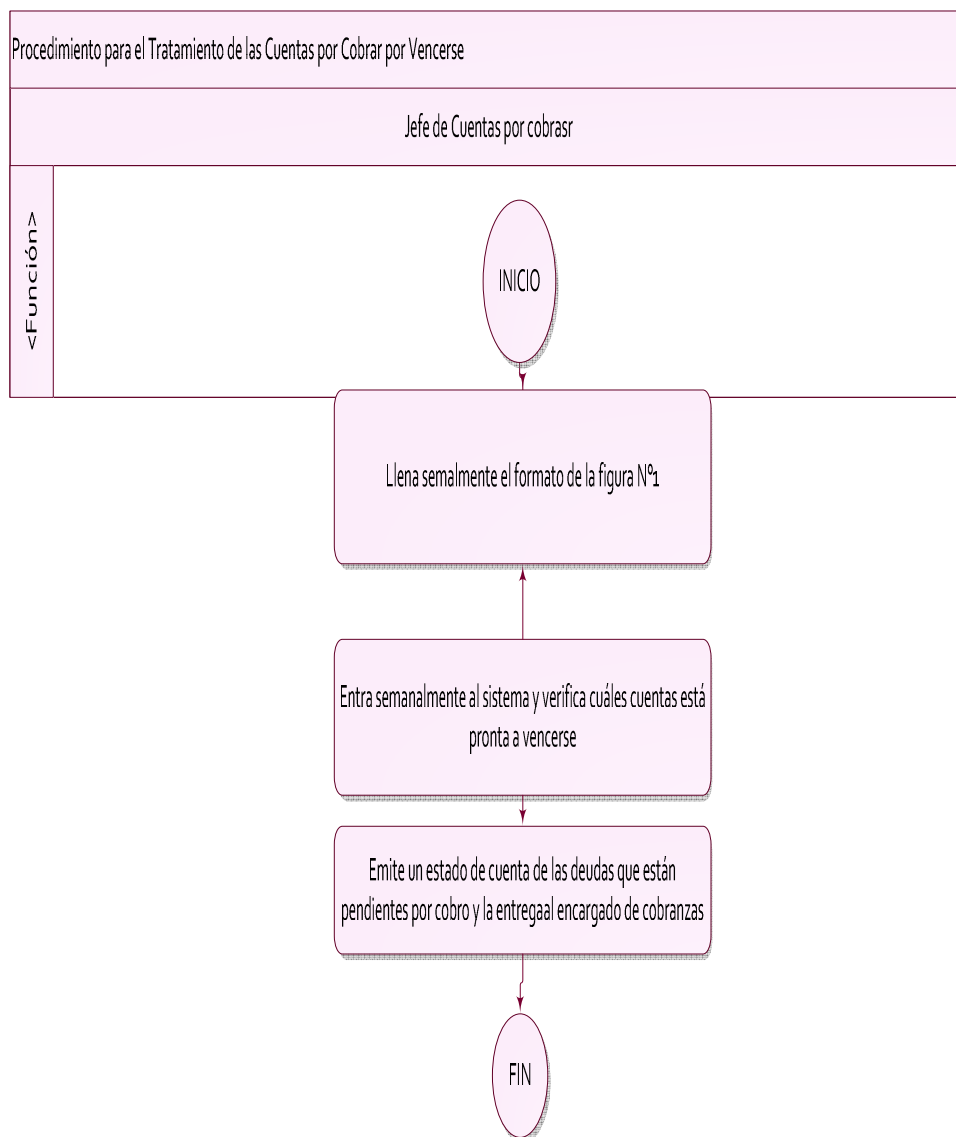


Figura N° 2. Diagrama de flujo para el tratamiento de las cuentas por cobrar por vencerse
Fuente: Sevilla y Silva (2012)

Tal como puede observarse, el diagrama de flujo de la figura 2, es una representación de los pasos 1, 2 y 3 del presente objetivo estratégico y es realizado con la finalidad de mejorar la comprensión de los pasos anteriormente descritos.

Objetivo Estratégico N° 4 Elaborar una provisión para cuentas dudosas

Con la finalidad de elaborar este objetivo específico es necesario definir cuáles son los criterios que debe tener la empresa para determinar cuál debe ser la provisión para sus cuentas dudosas:

Así, el criterio seleccionado es el promedio de pérdidas con relación total a las perdidas, en tal sentido se tomará como período de cálculo los últimos tres (03) años de la empresa en estudio, con la finalidad de determinar el porcentaje de incobrables, tal como se muestra en el cuadro N° 19

Cuadro N° 19 Relación de cuentas incobrables

AÑO	TOTAL EN VENTAS (Bs.)	TOTAL DE INCOBRABLES
2009	20.000,00	3.500,00
2010	35.450,00	1.800,00
2011	48.350,00	1.950,00
TOTAL	103.800,00	7.250,00

Fuente:

$$\text{Promedio en ventas} = \frac{\text{Total Ventas}}{\text{Años}} = \frac{103.800,00}{3} = 34.600,00$$

$$\text{Promedio en ventas incobrables} = \frac{\text{Total Incobrables}}{\text{Años}} = \frac{7.250,00}{3} = 2.416.67,00$$

$$\text{Probabilidad de pérdidas} = \frac{2.416,67}{34.600,00} * 100 = 6.98\%$$

En este sentido quiere decir que para el año, al final del ejercicio contable debe estimarse como provisión para las cuentas incobrables el 6,98% del total de las ventas de ese año.

Objetivo Estratégico N° 5 Diseñar un modelo de 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 en la figura N° 3. 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						
Cliente:		RIF:	Domicilio de Cobro:			
Fecha	Importe a Cobrar (Bs)	Tipo de documento	Vencimiento	Debe	Haber	Saldo

Figura N° 3 Libro Auxiliar de las Cuentas por Cobrar

Fuente: Sevilla y Silva (2012)

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 de Registro de Información Fiscal

- c. Domicilio de Cobro: Domicilio del Cliente
- d. Fecha: Día, mes y año en el cual se elaboró la cobranza
- e. Importe a Cobrar: Cantidad de la deuda a cobrar
- f. Vencimiento: Fecha de Vencimiento de la Deuda
- g. Debe: Monto de la deuda
- h. Haber: Cantidad abonada
- i. Saldo: Monto de la Deuda después del abono

Objetivo Estratégico N° 6 Elaborar un procedimiento para las cobranzas

Este objetivo estratégico se origino debido a que es necesario elaborar el proceso de cobranzas tanto para los trabajadores actuales como los potenciales.

1. El encargado 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°3 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. (Figura N° 2)
4. Elabora el día lunes la lista de las personas a las cuales se le vence la deuda en esa semana
5. Entrega al encargado de cobranzas el estado de cuentas, con la copia de las facturas que soportan la operación

6. El encargado de las cobranzas recibe la lista de las personas a las cuales les debe realizar la cobranza
7. Elabora la planificación de cobranzas
8. Los días jueves asiste a la localidad acordada con la finalidad de cobrar la totalidad de la deuda o la cuota correspondiente
9. Entrega al cliente la copia de la factura a cambio del efectivo o cheque por el monto de la deuda adquirida
10. Elabora la relación de las cobranzas (Ver figura N° 4)
11. Entrega los cheques o comprobantes de depósitos, al encargado de caja
12. Entrega la relación de las cobranzas al departamento de cuentas por cobrar
13. Luego de haberse realizado la cobranza, por parte del encargado de cobranzas, el Jefe de cuentas por cobrar registra el movimiento en el sistema contable y en el formato de la figura N° 3. Es importante mencionar que la representación de este procedimiento se muestra en la figura N° 5

FORMATO DE RELACIÓN DE COBRANZAS									
Cliente:		RIF:				Domicilio de Cobro			
Fecha	Importe a Cobrar (Bs)	Factura N°	Cancelación con Cheques			Cancelación en Depósito Bancario			
			N° Cheque	Banco	Cantidad	N° Depósito	Banco	Fecha	Cantidad
Elaborado Por					Recibido Por				

Observaciones:

Figura N° 4 Relación de Cobranzas

Fuente: Sevilla y Silva (2012)

El formato de la figura N°4 se realiza con la finalidad de que el encargado de cobranzas registre de una forma más fácil las cobranzas efectuadas cada jueves (tal y como se muestra en este procedimiento), para ello debe llenar los siguientes campos:

- a. Cliente: Cliente al cual se le realiza la cobranza
- b. RIF: Número de Registro de Información Fiscal
- c. Domicilio de Cobro: Domicilio del Cliente
- d. Fecha: Día, mes y año en el cual se elaboró la cobranza
- e. Importe a Cobrar: Cantidad de la deuda a cobrar
- f. En el Campo “Cancelación con Cheques”, debe llenar los siguientes aspectos:
 - N° Cheque: Número del Cheque con el cual el cliente canceló la deuda
 - Banco: Entidad Bancaria al cual pertenece el cheque del emisor
 - Cantidad: Monto por el cual fue emitido el cheque
- g. En el Campo “Cancelación con Depósitos Bancarios”, debe llenar los siguientes aspectos:
 - N° de Depósito: Número del Depósito con el cual el cliente canceló la deuda

- Banco: Entidad Bancaria a la cual se realizó el depósito
 - Fecha: Fecha en la cual el cliente realizó el depósito
 - Cantidad: Monto por el cual fue realizado el depósito
- h. Elaborado por: Nombre y Firma del encargado de cobranzas
- i. Recibido por: Nombre y firma del jefe de cuentas por cobrar.

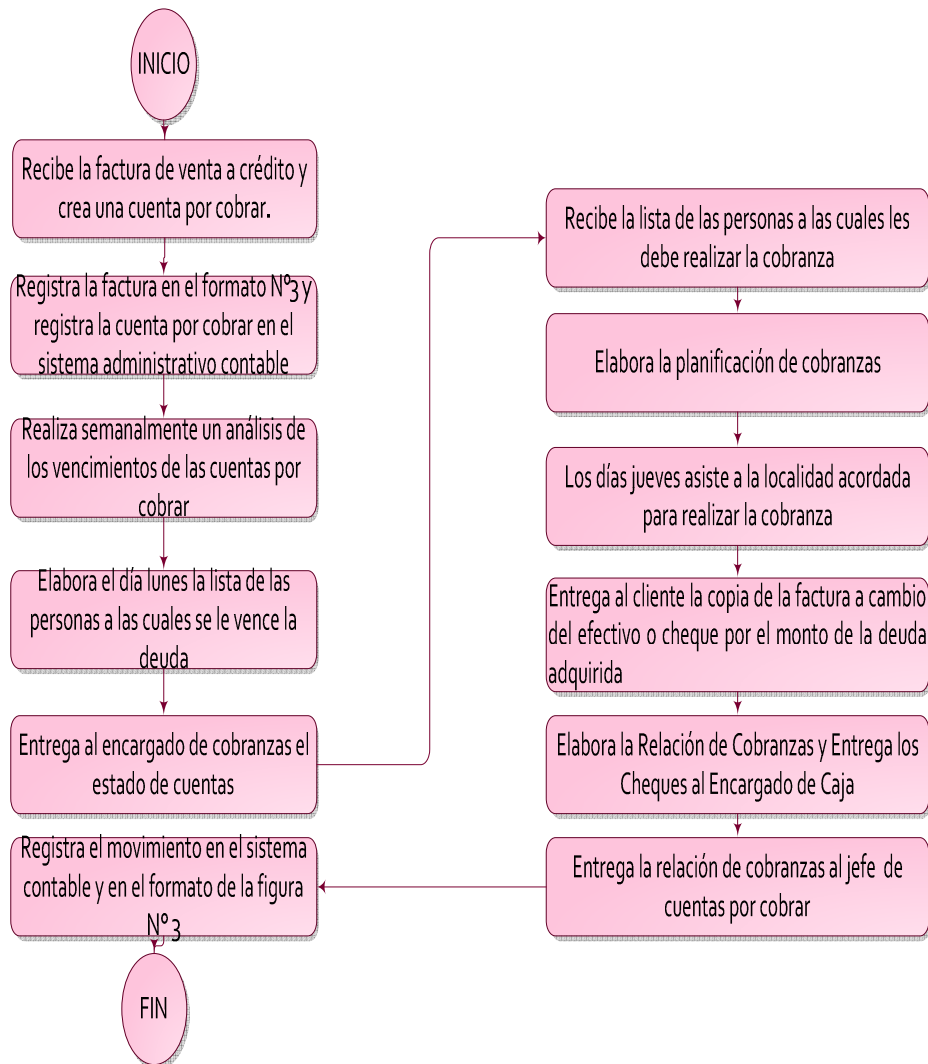
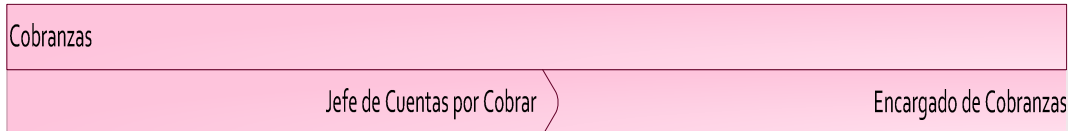


Figura N° 5. Diagrama de flujo para las cobranzas
Fuente: Sevilla y Silva (2012)

Objetivo Estratégico N° 7 Elaborar acciones para el control de la documentación

Con la finalidad de controlar la documentación del presente estudio, se elabora a continuación la normativa que se requiere para controlar adecuadamente la

documentación que se maneja en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A.

1. Cada cliente debe tener una carpeta donde se encuentre, el análisis de su capacidad crediticia
 - a. La orden de compras que este cliente ha emitido
 - b. La factura de venta a crédito
 - c. Análisis de vencimiento (Ver Figura 2)
 - d. Estado de cuenta (Ver Figura 3)
 - e. Relación de cobranzas realizadas, donde se especifique fecha en la cual canceló, Modalidad de pago: Cheque, Depósito y Datos del documento que demuestre la cancelación de la deuda (Ver figura N° 4)
2. El encargado de cobranzas debe verificar constantemente que los datos de la empresa sean correctos en cada cheque o depósito que recibe
3. El encargado de cobranzas deberá asegurarse que al momento de realizarlas lleva toda la documentación requerida para el cobro: orden de compras, factura y estado de cuenta
4. El encargado de cobranzas deberá entregar el original del reporte de la figura N° 5, con sus respectivo soportes (depósitos o cheques) 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 del mismo al departamento de cuentas por cobrar para su registro contable.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación y luego de haber realizado el estudio diagnóstico, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. Se pudo evidenciar que se han cometido errores durante la emisión de las facturas que inciden negativamente en las cobranzas de los créditos asignados
2. Además se diagnosticó que los trabajadores relacionados con el departamento de cuentas por cobrar, no poseen un control de las fechas en las cuales se vencen las cuotas adeudadas por los clientes de la empresa.
3. Existe un descontrol en el registro contable de las cuentas por cobrar, lo que ha influido en que la información financiera no sea confiable
4. Se evidenció que que existe un auxiliar de cuentas por cobrar abierto por cliente, sin embargo el mismo no es llenado con regularidad.
5. No todo el personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar lleva un control de los anticipos otorgados por los clientes
6. Debido a las debilidades y el descontrol existente en el departamento de cuentas por cobrar, se han generado morosidades en las cuentas por cobrar, lo que ha afectado las finanzas y la liquidez de la empresa
7. Se evidencia un descontrol en la documentación, cuando se diagnosticó que existe un consecutivo de todas las facturas emitidas por los clientes.
8. No se han definido las políticas para el control de las cobranzas, lo que se ha traducido en que la misma se realice bajo criterios propios y no por lo establecido por la empresa.

9. No existen procedimientos, ni formularios para el registro de las cobranzas realizadas.
10. No se tiene como política enviar estados de cuentas a los clientes.
11. El departamento de cuentas por cobrar posee más debilidades que fortalezas, por lo que se considera necesario elaborar estrategias para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de elaborar las acciones que faciliten la gestión el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., se recomiendan las siguientes acciones:

1. Verificar que el contenido de las facturas cumpla con lo establecido en la providencia administrativa del SENIAT.
2. Divulgar el contenido de los formularios propuestos para que sea llenado periódicamente por el jefe de cuentas por cobrar.
3. Mantener al día el formulario correspondiente al libro auxiliar de cuentas por cobrar, a fin de conocer con exactitud cuál es la deuda que mantienen los clientes con la empresa.
4. Elaborar el formato de análisis de vencimiento de las cuentas, semanalmente a fin de disminuir la probabilidad de que se generen morosidades en las cuentas
5. Mantener un control estricto de la documentación que maneja el departamento, tanto de las facturas emitidas como de la relación de los cheques o depósitos recibidos
6. Mantener registrado periódicamente el formulario de las cobranzas recibidas.
7. Enviar periódicamente los estados de cuentas a los clientes, a fin de que estén informados tanto de la deuda que mantienen con la empresa; como de la fecha de corte de sus deudas.

REFERENCIAS

Bibliográficas

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Venezuela. Editorial Episteme C. A.

Bavaresco, A. (2006) Proceso Metodológico en la Investigación. Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE)

Crestani, P y Cicero, M. (2010) Estrategias de control interno bajo el enfoque coso para el ciclo de ventas – cuentas por cobrar – Cobros de la empresa Ruggeveca Import, C.A. ubicada en el Municipio San Diego, estado Carabobo. [Trabjo de Grado] Universidad de Carabobo

Dávila, J ; Jiménez, J. y Rodríguez, Ángela (2009) Propuesta de indicadores de gestión para optimizar el proceso del departamento de cuentas por cobrar de la empresa productos de alimentos El Gallego C.A, Ubicada en Maracay Estado Aragua. [Trabajo de Grado] Universidad de Carabobo

Dorta, M. (2012) Sistema De Control Interno Basado En El Informe Coso Dirigido Al Proceso Ventas – Cuentas Por Cobrar De La Empresa Aero Fuente De Soda Coffee Room Ubicada En Valencia Estado Carabobo [Trabajo Especial de Grado] Universidad José Antonio Páez

Galofre y González (2012) Estrategias Para Mejorar El Control Interno De Las Cuentas Por Cobrar En Los Procesos Contables De La Empresa Alcoven C.A”. [Trabajo de Grado] Universidad José Antonio Páez

Guevara, A y Villadiego, K (2010), Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa súper Repuestos Diesel, C.A.[Trabajo de Grado] Universidad de Carabobo

- Hurtado y Toro, (2007) Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Editorial CIEC,S.A.: Caracas
- Martínez y Milla (2005) La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Tabla de mando integral. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España
- Muños, R. (2006). El diagnóstico participativo. Editorial Universidad Estatal a Distancia: San José, Costa Rica.
- Parella y Martins. (2006) Metodología de la Investigación Cuantitativa Ed. Fedupel. Caracas Venezuela
- Ramírez, T. (2007) Técnicas de la Investigación Cuantitativa Ed. Limusa. México
- Sabino,C. (2002) El proceso de investigación científica. Editorial Panapo: Caracas
- Tamayo, M. (1998). *Metodología formal de la investigación científica*. México: Limusa.

Electrónicas

- Andrews (1980) Formulación estratégica. [Documento en línea] Disponible en <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>. [Consulta] Junio de 2012
- Espinoza, R. (2006) Metodología. [Documento en línea] Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/espinosa_m_o/capitulo_3.pdf. Consulta: Julio, 2012
- Lara (2008) Administración de las Cuentas por Cobrar. [Documento en línea] Disponible en <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracin-financiera-de-cuentas-por.html> [Consulta] Junio de 2012

- Soto (2003) Análisis de Factibilidad [Documento en línea] Disponible en: http://www.angelfire.com/dragon2/informatica/estudio_de_factibilidad.htm [Consulta] Mayo de 2012
- Stoner (1991) Planeación estratégica [Documento en línea] Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp [Consulta] Octubre, 2012
- Stoner (1991) Planeación estratégica [Documento en línea] Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeaciones trategica/default20.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeaciones_trategica/default20.asp) [Consulta] Octubre, 2012