

**ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE
COBRANZAS Y CONTROL DE LAS
CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA
MC ASESORES S.C.**



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

**ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE
COBRANZAS Y CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA
EMPRESA MC ASESORES S.C**

Autoras: Erika Arreaza,

María E. Guacarán,

Tutora: Norayma Sánchez

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: **ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS Y CONTROL EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA MC ASESORES S.C.**, 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

Primeramente a mi Dios misericordioso por darme sabiduría y fortaleza para alcanzar uno de mis más grande sueño de mi vida que es el de graduarme como contador público.

A mi madre por brindarme cariño, amor, apoyo y comprensión en los momentos de dificultad y alegría por darme un grandioso ejemplo de esfuerzo constancia, de motivarme y ayudarme en todo momento en seguir luchando para alcanzar mí meta.

A mi padre que esta en el cielo y que él siempre quiso que estudiara y que fuera una profesional, gracias mi viejo por estar siempre conmigo.

A mis hermanas por brindarme siempre palabras de aliento para seguir adelante y en especial a mi hermana María Elena por brindarme su apoyo incondicional para ayudarme a cumplir mi sueño de ser una profesional.

María E. Guacarán

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida.

A mi esposo julio peña por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos solo quiero darte las gracias por todo el apoyo que me has dado.

A mis tres hijos que han sido unas de mis mayores motivaciones, inspiración y felicidad. Para que mi esfuerzo y logro profesional les sirva de ejemplo a la largo de su vida académica ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlo superar quiero dejar también a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculos que lo impida para poderlo lograr.

A mis amigas que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigas: AMBAR DIAZ, LORENA CHIRINOS, WUILLIANY SIERRA Y MARVELIS PEÑA.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

Erika Arreaza

AGRADECIMIENTO

A todo el personal de la empresa MC. ASESORES, S.C. por su apoyo profesional en facilitarnos sus instalaciones para ejecutar con mayor facilidad nuestro trabajo de grado.

Al señor Alejandro Mirabal de la empresa MC. ASESORES, S.C, quien nos mantuvo al tanto de los procesos de las cuentas por cobrar de la empresa.

A la profesora Norayma Sánchez por su asesoría en la realización de nuestra tesis de grado.

A cada y uno de los profesores de la Universidad José Antonio Páez por sus dedicaciones y enseñanzas.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Formulación del Problema	5
1.2 Objetivos de la Investigación	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Justificación del la investigación	6
II MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases teóricas	13
2.2.1 Estrategias	14
2.2.2 Análisis de factores externos e internos	15
2.2.3 Cuentas por Cobrar	18
2.3 Definición de Términos Básicos	22
III MARCO METODOLÓGICO	23
3.1 Tipo y diseño de la Investigación	23
3.2 Fases de la Investigación	24
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1 Resultados de la Encuesta	28
4.2 Matriz FODA	44
V PROPUESTA	
5.1 Descripción de la Propuesta	46
5.2 Objetivos de la Propuesta	46

5.3 Justificación de la Propuesta	47
5.4 Alcance de la Propuesta	47
5.5 Factibilidad de la Propuesta	48
5.6 Plan Estratégico	51
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS	68

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Existencias de procedimientos de control en el área de cobranzas	29
2	Uso de análisis de vencimiento	30
3	Evidencias de saldos morosos	31
4	Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar	32
5	Existencias de libros auxiliares por clientes	33
6	Conciliación de las cuentas por cobrar	34
7	Registro contable para provisión de cuentas dudosas	35
8	Existencias de niveles importantes de facturas vencidas	36
9	Diferencias entre la planificación de flujos de cajas proyectados y las cobranzas	37
10	Control de los anticipos recibidos por los clientes	38
11	Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos	39
12	Control de gestión en el área de cobranzas	40
13	Sistema automatizados de procesamiento de datos en el área de cobranzas	41
14	Capacitación del personal que labora en el área de cobranzas	42
15	Necesidad de implementar medidas de control interno	43
16	Matriz DOFA	44
17	Factibilidad Técnica	47
18	Factibilidad Operativa	48
19	Costo de la Factibilidad Técnica	49

20	Costo de la Factibilidad Operativa	49
21	Criterios de Evaluación	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		pp.
1	Existencias de procedimientos de control en el área de cobranzas	29
2	Uso de análisis de vencimiento	30
3	Evidencias de saldos morosos	31
4	Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar	32
5	Existencias de libros auxiliares por clientes	33
6	Conciliación de las cuentas por cobrar	34
7	Registro contable para provisión de cuentas dudosas	35
8	Existencias de niveles importantes de facturas vencidas	36
9	Diferencias entre la planificación de flujos de cajas proyectados y las cobranzas	37
10	Control de los anticipos recibidos por los clientes	38
11	Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos	39
12	Control de gestión en el área de cobranzas	40
13	Sistema automatizados de procesamiento de datos en el área de cobranzas	41
14	Capacitación del personal que labora en el área de cobranzas	42
15	Necesidad de implementar medidas de control interno	43

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS		pp.
1	Matriz DOFA	17
2	Control de las Cuentas por Cobrar	51
3	Control de los Créditos Otorgados	52
4	Procedimiento para la Gestión de las Cuentas por Cobrar	56



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

**ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE
DE COBRANZAS Y CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA
EMPRESA MC ASESORES S.C.**

Autor:

Arreaza, Erika

Guacarán, María E

Tutor Metodológico:

Fecha: Enero de 2013

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivos diseñar estrategias que permitan el mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C, basado en la situación que se presenta actualmente en la empresa. Es así que, para alcanzar el objetivo propuesto, se consideró que la investigación es de tipo proyecto factible, bajo la modalidad de un diseño de campo; de igual forma la población está conformada por la totalidad de seis (06) personas que laboran en el departamento de contabilidad y la muestra, seleccionada a través de un muestreo censal; es la misma población. Por su parte, como técnica para recolectar la información se seleccionó a la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento. A su vez, el análisis de los factores externos e internos que afectan la gestión de las cuentas por cobrar en lo relativo a la asignación de créditos y los procedimientos de cobranzas, se realizará a través de una matriz FODA, de la cual se derivarán las estrategias objetivos del presente estudio. A su vez, se diseñó un plan estratégico que contiene ocho (08) objetivos dirigidos al mejoramiento de la cuestión de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores, S.C., donde se hizo énfasis en el control de los pagos y vencimientos que los deudores mantienen con la empresa.

Descriptor: Estrategias, cuentas por cobrar

INTRODUCCIÓN

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos, de ahí que la gestión de las cuentas por cobrar incluye, controlar las cobranzas de las deudas que los clientes mantienen con la empresa a fin de recibir por parte de estos la cancelación oportuna de las mismas. De ahí que los ingresos de la empresa, dependen en gran medida de la administración que les sea realizada a las cuentas por cobrar.

Dentro de este contexto se cita a la empresa MC Asesores S.C, la cual en la actualidad está presentando una problemática relacionada con el manejo proporcionado a las cuentas por cobrar y las cobranzas. Debido a que no poseen un registro confiable de las deudas que los clientes mantienen con la empresa, así como no se realiza un análisis de vencimiento de estas deudas; lo que ha traído como consecuencias morosidades en los pagos que deben hacer los clientes, por omisión en las cobranzas o como en muchos casos ha sucedido, se han realizado cobros a clientes que ya han cancelado su deuda. Ante esta situación, esta investigación tiene como propósito la elaboración de estrategias que permitan mejorar la gestión de cobranza y control de las cuentas por cobrar en esta organización.

Así, para lograr con este propósito se estructuró este trabajo de grado en cinco (05) capítulos; para lo cual en el Capítulo I, describe el problema que debe ser resuelto, y determina cuáles objetivos deben ser alcanzados para solventar este problema; al mismo tiempo que señala 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, está el capítulo III que comprende el marco metodológico de la investigación, señalando cual es el tipo y diseño de la misma; así como la forma de desarrollo de cada una de las fases metodológicas. Por su parte en el Capítulo IV, se presentan los resultados producto de la aplicación de la encuesta al personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar y en el Capítulo V, se elabora la propuesta constituida por un plan estratégico dirigido a controlar las actividades que se desarrollan en este departamento.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El registro de las actividades económicas ha sido una necesidad a través del cual se puede conocer los beneficios obtenidos en el intercambio de bienes y servicios de una organización, esta situación propició a que se crearan los medios para poder dejar constancia de las operaciones realizadas, dando paso a la creación de normas y procedimientos generales que originaron una disciplina denominada contabilidad.

Al respecto la contabilidad tiene como función proporcionar información financiera clara, confiable y oportuna a una organización por lo que está inmersa en la forma de hacer negocios y se retroalimenta con los retos y los cambios que ocurren en la dinámica de las actividades económicas y comerciales, por lo que está directamente relacionada con todas las áreas financieras de una empresa, tal como lo es el área de cuentas por cobrar.

En este sentido, las cuentas por cobrar representan los activos adquiridos por la empresa a través de letras, pagarés u otros documentos por cobrar proveniente de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios y también no provenientes de ventas de bienes o servicios. Por lo tanto, una empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobretodo debe controlar que éstos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero. Cabe destacar que, Barrón (2006) señala que las cuentas por cobrar “representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo, los cuales se reflejan al valor pactado originalmente (p.66)

Por lo tanto las acciones que deben tomarse en cuenta para el control de las cuentas por cobrar comprenden la elaboración de políticas para la asignación de créditos, manejo de las cuentas por cobrar y gestión de las cobranzas, de igual forma se debe verificar la correspondencias todos documentos soportes con cada uno de los trámites inherentes con la gestión de las cuentas por cobrar, así como el control de los registros relacionados con los movimientos de las cuentas por cobrar , entre otros aspectos.

Por lo anterior expuesto se puede deducir que las fallas en el control de las cuentas por cobrar traen como consecuencia que se desconozca en la empresa cuál es la deuda real que el cliente posee con la organización, lo que contribuye en errores en la gestión de cobranzas.

Dentro de este contexto se tiene el caso de la empresa, MC Asesores S.C, ubicada en el Centro Comercial Prebo, Nivel Oficina N° 21 en Valencia Estado Carabobo, la cual se dedica a la actividad de consultoría jurídica, específicamente en materia laboral. Ahora bien, en dicha organización, en el área administrativa, específicamente en el departamento de cuentas por cobrar existe un inadecuado control de las mismas, en donde se han generado ciertas fallas; trayendo como consecuencias debilidades en tal proceso administrativo, tal como la solicitud de pago a clientes que ya han cancelado su cuota o que no se cobre en los lapsos acordados e entre la empresa y sus clientes.

De igual manera se ha comprobado la inexistencia de un análisis de vencimiento de las deudas que los clientes mantienen con la misma, lo que ha ocasionado un incremento de clientes morosos, cuyas deudas son consideradas en algunos casos como incobrables. Asimismo se evidencia la carencia de auxiliares de cuentas por cobrar por cada cliente, por lo que las cobranzas realizadas no son registradas de forma inmediata y al final de mes no se conoce con certeza quien ha cancelado o a cuanto asciende la deuda de cada cliente.

Por otro lado se comprobó que el volumen de facturas vencidas y no cobradas es elevado, lo que ha afectado la liquidez financiera del escritorio jurídico y por ende la cancelación de las obligaciones que ha contraído, también este hecho muchas veces ha impedido que la directiva de esta empresa realice ciertas inversiones debido a que no cuenta con el dinero requerido para las mismas. Otra situación que se presenta es la falta de un control de los anticipos recibidos por parte de los clientes, ocasionado errores en las cobranzas y molestias de algunos clientes con la empresa, debido a que consideran que ésta debería ser más organizada o que desean cobrarle más de lo que realmente deben cancelar.

Toda esta situación ha ocasionado que la información que se contabiliza no sea siempre confiable y por ende es frecuente que luego del cierre contable de cada mes deban realizarse ajustes a fin de corregir los errores cometidos. Toda esta situación hace necesario enfocar este Trabajo Especial de Grado en una propuesta basada en la elaboración de estrategias dirigidas al mejoramiento de las cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores S.C.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuáles deben ser las estrategias que permitan mejorar la gestión de la cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores SC, ubicada en Valencia Estado Carabobo?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de la cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores S.C, ubicada en Valencia Estado Carabobo

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de las cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C, ubicada en Valencia Estado Carabobo.
2. Identificar los factores externos e internos que afectan el manejo de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C, ubicada en Valencia Estado Carabobo.
3. Diseñar estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de las cobranzas y control de las cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores S.C, ubicada en Valencia Estado Carabobo.

1.3 Justificación e Importancia

La investigación se justifica debido a la necesidad existente en la empresa de mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y de las cobranzas en la empresa; a fin de que puedan poseer la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones que ha adquirido y realizar los proyectos de inversión que tiene planificados.

De esta manera las estrategias realizadas se derivarán de un diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar; lo que permitirá determinar cuáles son las fallas que posee este departamento dentro de la empresa y poder realizar las medidas correctivas necesarias, que permitan la razonabilidad de la información suministrada por los Estados Financieros, garantizando que la misma sea clara, precisa y confiable para lograr las metas de la organización.

De igual forma en esta investigación se proporcionarán formularios a través de los cuales los encargados de las cuentas por cobrar puedan realizar un análisis de vencimiento de cada deuda adquirida por los clientes de la empresa, un registro de las

cobranzas realizadas y un modelo de un auxiliar de cuentas por cobrar por cada cliente, lo que permitirá controlar todas las actividades relacionadas con las cuentas por cobrar.

Desde el punto de vista académico, esta investigación constituye un excelente aporte para los futuros trabajos relacionados con la gestión de las cuentas por cobrar en una determinada organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Al respecto del marco teórico, Briones (1996) señala que el marco teórico a niveles más específicos y concretos, “comprende la ubicación del problema en una determinada situación histórico social, sus relaciones con otros fenómenos, las relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados” (p.21). De esta manera a continuación se expone el soporte teórico del presente Trabajo Especial de Grado.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, de acuerdo a Briones (1996) están formados por el “conjunto de conocimientos que otros estudios ya han logrado sobre el tema o el problema de investigación propuesto por el investigador. Son referencias directas a resultados obtenidos dentro de una misma área de indagación”.(p.21), es por esto que a continuación se muestra cuáles son los trabajos que sirven de referencia para la presente investigación.

Estrada K. (2011) elaboró una investigación denominada “**Sistema de Control Interno Basado en la Estructura Conceptual Integrada COSO para el Mejoramiento del Proceso de Ventas - Cuentas por Cobrar en la Empresa Súper Cauchos Popular La Quizanda, C.A.**” (Universidad José Antonio Páez). Este trabajo de grado tuvo como objetivo general el diseñar un sistema de control interno basado en la estructura conceptual integrada COSO para el mejoramiento del proceso de ventas - cuentas por cobrar en la empresa Súper Cauchos Popular La Quizanda, C.A., de manera de optimizar el proceso que se lleva a cabo en la actualidad. Así, la

investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un estudio de campo, ya que los datos se ubicaron directamente de la realidad donde se desarrollan los hechos y los factores que inciden directamente en la eficiencia de dicho proceso. Para la obtención de la información, se utilizaron la encuesta y la observación directa como técnicas de recolección de datos; y los instrumentos estuvieron constituidos por un cuestionario de quince (15) preguntas cerradas y dicotómicas, y una guía de observación, la cual será la base para realizar un Diagrama de Ishikawa. En este sentido, la población estuvo constituida por siete (07) personas integrantes del área administrativa de la empresa y la muestra seleccionada, se considerará también a los siete (07) personas antes mencionadas, por lo que se tratará de una muestra de tipo censal.

Además se pudo concluir que la empresa en estudio no contaba con controles internos eficientes para la guía y estandarización de los procesos que se llevan a cabo en el área de cuentas por cobrar, por lo que no se siguen unas reglas previamente establecidas que permitan filtrar errores por desconocimiento de la manera cómo se deben ejecutar las actividades. Esta investigación guarda relación con el presente estudio debido a que muestra cómo puede ser mejorada la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa en estudio, en lo referente a la asignación del crédito, recuperación de cuentas incobrables, manejo de cobranzas y elaboración de formularios de control.

Por su parte, García M., Ramírez V. y Zelaya E.(2011) elaboraron una investigación denominada **“Propuesta de un Sistema de Control Interno para La Optimización del Ciclo Ventas - Cuentas Por Cobrar – Cobros. Caso: Empresa Refrigeración Europa, C.A. Ubicada en Valencia, Estado Carabobo”** (Universidad José Antonio Páez). La investigación se realizó con el objetivo de proponer un sistema de control interno para la optimización del ciclo ventas – cuentas por cobrar – cobros de la empresa Refrigeración Europa, C.A. ubicada en Valencia,

Estado Carabobo debido a las debilidades que presentaba en las cobranzas, descontrol de anticipos de clientes y falta de planificación de condiciones de crédito, entre otras inconsistencias. La naturaleza de este estudio se basó en una metodología cuantitativa con un nivel descriptivo y un diseño de campo. La población que se consideró fue de doce (12) personas, siendo en su totalidad considerada como muestra de estudio. Las técnicas de recolección utilizadas fueron la encuesta y la entrevista, por lo que se apoyaron en un cuestionario de veintiún preguntas cerradas y una guía de entrevista de diez (10) ítems abiertos, respectivamente.

Se pudo concluir que la empresa Refrigeración Europa, C.A. tiene una política de crédito adaptada a la forma de su negocio pero poco formalizada, ya que la manera cómo son otorgados los plazos de pago a los clientes afectan un poco la operatividad de la entidad. Además se evidenciaron inconsistencias en el control de anticipos y la cobranza propiamente dicha. De la misma manera, se pudo conocer que la rotación de cuentas por pagar es menor que la de cuentas por cobrar, por lo que el flujo operativo del efectivo se ve afectado por las condiciones de crédito que son negociadas por los vendedores sin parámetros o políticas previamente establecidas. Entre las recomendaciones están: verificar en detalle los clientes con mayor morosidad, mejorar la comunicación interdepartamental, efectuar reuniones de retroalimentación, entre otras acciones. Dicho trabajo le aporta a la presente investigación acciones y controles a través de los cuales se puedan mejorar las cuentas por cobrar y las cobranzas en una organización.

A su vez, Stormes, J. (2011) elaboró una investigación titulada **“Estrategias para la Optimización de los Controles Internos Administrativos y Contables de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Inversora Vg&V, C.A. Ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo”** (Universidad José Antonio Páez). El objetivo fundamental de esta investigación fue proponer estrategias para la optimización de los controles internos administrativos y contables de las cuentas por

cobrar de la empresa Inversora VG&V, C.A. ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo. El informe se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, a su vez las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron la encuesta y la observación directa. Además, se empleó un cuestionario de diez (10) ítems a una muestra de seis (06) personas. De la misma manera, este instrumento se sometió a un proceso de validación de juicios de expertos, representados por profesores de la Universidad José Antonio Páez. Se pudo concluir que la empresa Inversora VG&G, C.A. presenta ausencia de mecanismos de control en las cuentas por cobrar lo que ha originado un alto grado de vencimiento en facturas, debido a que no se ponen en práctica instrumentos como los reportes de análisis de vencimiento de cuentas por cobrar clasificado por la antigüedad de sus saldos.

Al finalizar la investigación, se concluyó que no se utilizan procedimientos adecuados de valoración de las cuentas por cobrar, existiendo también necesidades de adiestramiento del personal que labora en el área objeto de estudio. La relación que guarda el mencionado estudio con el objeto de este trabajo es la importancia de utilizar estrategias, a fin de mejorar y controlar el manejo de las cuentas por cobrar en una organización.

Bencomo, Y.; Hernández, M y Mayorga, Y. (2010) elaboraron una investigación denominada **“Diseño de estrategias gerenciales que conlleven a optimizar el capital de trabajo en cuentas por cobrar en el condominio del Centro Comercial Cristal, Municipio Naguanagua del Estado Carabobo”** (Universidad de Carabobo). Para cumplir con el objetivo general, el estudio realizó un diagnóstico de la situación actual del condominio desde el punto de vista financiero en cuentas por cobrar, para lo cual fue necesario el uso y análisis de razones financieras y así como también la elaboración de entrevistas a dos personas del condominio, que están relacionadas con la gestión de cobranzas. En base al

diagnóstico y a las entrevistas, se desarrolló una matriz DOFA que permitió detectar debilidades, oportunidades y amenazas existentes, lo cual permitió desarrollar estrategias dirigidas a la optimización del capital de trabajo en cuentas por cobrar. Metodológicamente, la investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño documental y de campo, es decir, un diseño de fuente mixta.

Como conclusión se estableció que para que un condominio opere con eficiencia, es necesario que se supervise y controle con cuidado las cuentas por cobrar, pues dichos fondos representan reembolsos de gastos que deben ser cubiertos para lograr un excelente mantenimiento de las áreas comunes del centro comercial, sin tener que asumir compromisos de financiamiento. Este trabajo sirve de base para la investigación debido a que muestran estrategias, a través de la capacitación eficiente de su capital humano.

Por último Guevara, A y Villadiego, K. (2010) realizaron una investigación **titulada “Planificación Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa súper Repuestos Diesel, C.A”** (Universidad de Carabobo) El trabajo de grado que a continuación se presenta tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico que permita optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Súper Repuestos Diesel, C.A., así 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 seis (06) personas, conformadas por trabajadores de Súper Repuestos Diesel C.A, a quienes se les aplico un instrumento elaborado por 11 ítems cerrados con una escala sumatoria tipo Likert. La técnica aplicada fue la encuesta bajo el 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 grafico 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 muestra cuáles son las estrategias destinadas a mejorar el proceso de cuentas por cobrar en una empresa. Es importante señalar que estas estrategias serán tomadas en cuenta como modelo para alcanzar el objetivo general planteado este proyecto, tal como lo es el mejoramiento de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores SC.

2.2 Bases Teóricas

Al hablar de bases teóricas Ramírez (2007) señala que “Aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad” (p.65). En tal sentido, a continuación se señalan cuál es el soporte teórico de la presente investigación.

2.2.1 Estrategias:

Ronda (2002) señala que “El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada”,

también afirma que es "la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse".

Por su parte Steiner (1996) señala que la estrategia " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos" (s.p.) Estrategia es por tanto el medio la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Esta teoría le aporta a la presente investigación cómo deben estar estructuradas las estrategias que se van a formular que permitirán mejorar el manejo de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C., al respecto, se debe tener en cuenta que las mismas deben comprender los objetivos que se deben alcanzar para que la empresa funcionen de forma satisfactoria en su ámbito administrativo.

Tipos de Estrategias:

Si la estrategia es un concepto que se utiliza para describir la manera particular en que una organización intenta alcanzar sus objetivos, tal como existen distintos niveles organizacionales, también existen distintas dimensiones para la estrategia. Es así como, de acuerdo a Burke (2006) están las Estrategias Organizacionales, de Negocios, y Funcionales. En tal sentido, Burke (ob.ct) señala que la estrategia organizacional:

Concibe a la organización como un todo, determina en qué negocios la organización quiere participar. Se puede decir que este tipo de estrategia, se enfoca al alcance y la asignación de recursos principalmente, puesto que proviene del más alto nivel de la organización, donde compete la visión más global de ella. (p.5)

Las estrategias de tipo organizacionales serán utilizadas en este trabajo especial de grado, a fin de indicarles a los directivos de la empresa MC Asesores S.C, cuáles son las acciones que deben seguir para mejorar el tratamiento que le proporcionan a sus cuentas por cobrar. Por su parte, las estrategias de negocios de acuerdo a Burke (ob.cit) “Establece cómo competir en un mercado y negocio en particular (Unidad Estratégica de Negocio) y enfatiza en lo relativo a ventaja competitiva y la asignación de recursos en ella. Al mismo tiempo, el autor anterior señala que la estrategia funcional es aquella desarrollada para un área funcional en particular, como son, entre otras, marketing o finanzas

Al mismo tiempo se destaca que las estrategias corporativas son aquellas que abarcan el actuar de la empresa íntegramente, ya que en específico pretenden indicar en qué áreas de negocios debería participar la compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo. Por tanto, la Estrategia Corporativa de una compañía debe ayudar en el proceso de establecer una habilidad distintiva y una ventaja competitiva a Nivel de Negocios.

Es importante señalar que desde el punto de vista de la presente investigación, el tipo de estrategias que se van a desarrollar son las organizacionales, debido a que se indicarán en cuáles actividades que se deben desarrollar para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar.

2.2.2 Análisis de factores externos e internos:

De acuerdo a Burke (2006) una vez claro el objetivo que la organización desea alcanzar, viene una siguiente etapa de análisis tanto interno a la empresa (para determinar las fortalezas y debilidades), como externo (para hallar las amenazas y oportunidades del medio), que son las etapas que se verán en breve. Por ende, el éxito del análisis del entorno dependerá si bien es cierto del grado de análisis del equipo, también de la información que han sido capaces de recopilar al respecto, este análisis

se realiza porque sólo una gerencia bien informada es capaz de tomar decisiones acertadas.

Así en cuanto al análisis externo, se busca entender el mundo que rodea a la organización. Se examina el exterior identificando las oportunidades y las amenazas que se presentan. De esta manera, una oportunidad es algo que la favorece. Ejemplo: un aumento en la demanda, o la salida de un competidor del mercado, o una nueva legislación que obliga a las empresas a consumir el tipo de servicios que se ofrecen actualmente

Mientras que, una amenaza por lo contrario son cambios en el entorno que pueden afectar negativamente. Ejemplo: Un fuerte incremento en el precio de insumos importantes, nuevos competidores, disminución a largo plazo de la demanda o que la competencia se halla equiparado a la empresa en el uso de tecnología.

Por otro lado también debe dirigirse la reflexión hacia el interior de la organización, en el llamado Análisis Interno, donde se identifican las fortalezas y las debilidades que tiene la compañía. Es por esto que Burke (ob.cit) señala que una fortaleza es algo que se posee o que se hace que, en comparación con la competencia, da una superioridad. Por ejemplo, una capacidad de innovación tecnológica, mejor atención, procesos eficientes. Mientras que una debilidad es una carencia que causa problemas y que impide crear valor. Algunos ejemplos son: altos costos de producción, desconocimiento del mercado, personal no motivado, medios de distribución ineficientes, y obsolescencia tecnológica.

Análisis FODA o DOFA

Contreras, (2009) señala que la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para

enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

Así de acuerdo a lo explicado anteriormente, se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Debe destacarse que, la matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, tal como se muestra en la figura N° 1

Matriz DOFA	Fortalezas – F	Debilidades – D
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
5.	5.	
Oportunidades – O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1.		
2.		
3.		
Amenazas – A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Figura N° 1 Matriz DOFA

Fuente: Contreras (2009)

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las

amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad

2.2.3 Cuentas por Cobrar:

En el ámbito organizacional, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas de acuerdo a si éstas provienen de la venta de bienes o servicios, estando respaldadas por una factura; y aquellas que no se originan como resultado de una venta a crédito. Estas en su mayoría son empleadas por empresas industriales y comerciales, constituyendo el activo más importante de las organizaciones y entidades financieras.

Así, las cuentas por cobrar según lo plantea Redondo (2004, p. 194) “...abarcan los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios e incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares”. En este sentido, lo plantean Meigs et al (2005) considera que las cuentas por cobrar representan el activo financiero de mayor relevancia de muchas organizaciones, en gran parte las comerciales; ya que éstas representan activos líquidos capaces de convertirse en efectivo dentro de un periodo de 30 a 60 días en su mayoría.

Por su parte, según Chillida (2003) un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es el hecho de que el cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la empresa concede a sus clientes un plazo para su cancelación a partir de la entrega del mismo. Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con sumo cuidado ya que de la presencia de mayores o menores cantidades de ventas a crédito pendientes de cobro se derivan el incremento de los riesgos para la empresa desencadenando diversas consecuencias financieras, como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del cliente.

En cuanto a los efectos financieros, y como resultado de la facilidad crediticia el ciclo financiero que cumple el activo circulante es más largo, por lo que se requiere un empleo de mayor capital de trabajo bruto y neto, retrasando el ciclo de exigibilidad del pasivo circulante, obteniendo mayores plazos de los proveedores y en ocasiones haciendo uso del financiamiento externo.

Administración de las Cuentas por Cobrar

Santillana (2003) menciona entre los procedimientos administrativos de control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar, los siguientes:

- Deben efectuarse arqueos sorpresivos a la persona que maneje la documentación de las cuentas por cobrar.
- Las políticas de cobranza deben contemplar las condiciones de mercado y tomar en consideración el establecimiento de ágiles sistemas de cobranza.
- Debe llevarse un registro, en cuenta de orden, de las cuentas incobrables ya canceladas.
- Las notas de crédito siempre deben estar apoyadas por la documentación correspondiente y ser autorizadas por un funcionario responsable.

- Las rebajas, descuentos y devoluciones deben concederse al amparo de sólidas políticas escritas.

-Debe prepararse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos.

Objetivos de las Cuentas por Cobrar:

De acuerdo con Soto (s.f) el objetivo de las cuenta por pagar “es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía” (s.p.). En este sentido, las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento para promover las ventas, por lo tanto el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

Clasificación de las Cuentas por Cobrar

De acuerdo con Soto (s.f) las cuentas por cobrar pueden ser en dos categorías fundamentales; a) a corto plazo y b) a largo plazo. Así, las cuentas por cobrar a corto plazo son aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año, mientras que en el otro caso, su disponibilidad es a más de un año.

Al mismo tiempo, debe indicarse que 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.

Proceso de las Cuentas por Cobrar

De acuerdo con Santillana (2003) el proceso de cuentas por cobrar cubre los siguientes aspectos:

Pagos: La consideración de pagos de clientes es una actividad constante e importante del proceso de las cuentas por cobrar. Al final de las actividades de

cobranza de cada día, el departamento de crédito y cobranza turna la información correspondientes a cuentas por cobrar y esta actualiza el auxiliar de clientes.

Cuentas Incobrables: Es sumamente importante analizar los casos en donde a pesar de los esfuerzos de cobranza, se aprecie una baja probabilidad de cobro. Cuando esto sucede se debe enviar al cliente un aviso de cobro ya sea por medio de cartas, o funcionarios de mayor jerarquía con lo cual se exija el cobro. Estas funciones las analizaremos en el siguiente capítulo que es el que corresponde al departamento de Crédito y Cobranza.

El Crédito y La Cobranza: El crédito y la cobranza también son funciones que se realizan dentro del ciclo de ingresos y es la que se encarga de cobrar, autorizar ajustes y asignar créditos y tiene cuatro objetivos:

1. Minimizar cuentas incobrables a través del establecimiento de límites de crédito apropiados para cada cliente.
2. Registrar los pagos de clientes rápida y certeramente,
3. Tomar acción inmediata y efectiva dada una factura vencida, Asegurarse que solamente se hagan ajustes a las cuentas de clientes cuando estén estipulados en los procedimientos internos y sean autorizados por el departamento de crédito.

Si estos objetivos no se cumplen, las empresas asumen los siguientes riesgos:

1. Pérdida excesiva por vender a créditos razonables.
2. Pérdida de ventas por la insatisfactoria solución de quejas de clientes,
3. Desfalcos de caja a un deficiente control de pagos
4. Cuentas por cobrar excesivas debido a la incapacidad de cobrar oportunamente. Por ello es necesario mantener una política adecuada de control interno en cuanto a las cuentas por cobrar.

2.3 Definición de Términos

Cargo: Función determinada que cumple un trabajador en una empresa.

Cliente: Son los usuarios o consumidores de los productos, servicios que la empresa coloca en el mercado. Son las entidades que adquieren los resultados ya sean productos o servicios de las operaciones de la empresa y por lo tanto aseguran el éxito.

Cuenta: Es la unidad de contabilidad, en la que se refleja el movimiento de todo lo que recibo y todo lo que entrego.

Cuenta incobrable: es aquella cuenta respecto de la cual se establece fundadamente que su valor no se recuperará, una vez ejercidos todos los derechos para su cobro.

Ingreso: Aumento de capital mediante ventas comisiones o intereses.

Liquidez: Constituye la solvencia financiera, los recursos no inmovilizados para cada peso de deuda.

Planificación: Pasos enlazados entre si y en secciones sistemáticas. Este determina el orden en que deben ejecutar las labores así como cuando y quien debe hacerlas.

Proceso: Acciones u operaciones que se realizan de acuerdo a las normas, principio, leyes y reglas para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Venta: Convenio por el cual una parte (vendedor) se compromete a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho a otra persona (comprador) que hade pagar el precio ajustado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Hurtado y Toro (2007) “El marco metodológico se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo, la definición de la población sujeta al estudio y la selección de la muestra, diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos”. (p.90) En el marco metodológico se contesta a la pregunta ¿Cómo?, es decir se indica la metodología que va a seguirse en la investigación para lograr los objetivos propuestos o para probar las hipótesis formuladas.

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación es considerado como un proyecto factible, debido a que tiene como objetivo fundamental proporcionarle a la empresa MC Asesores S.C, estrategias que permita mejorar la gestión de las cuentas por cobrar.

Es por esto que de acuerdo a Dubs (2002) el proyecto factible “Consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de los objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una organización o comunidad en un momento determinado” (p. 6).

A su vez, el diseño de la investigación se considera de Campo, ya que es necesario recabar la información de los propios miembros del departamento contable de la empresa MC Asesores S.C.

Es por esto que Palella y Martins (2006), expresaron que la investigación de campo “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna.” (p.31)

3.2. Fases de la Investigación

Es importante resaltar que para realizar las mejoras en las cuentas por cobrar de la empresa en estudio es necesario cumplir con tres (03) fases; las cuales se describen a continuación:

Fase I. Diagnóstico de la gestión de las cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C, ubicada en Valencia Estado Carabobo

Para el desarrollo de la investigación la población está constituida por todas las personas que laboran en el área contable de la empresa en estudio, es decir por seis (06) personas, en tal sentido, Balestrini (2006) indica que la población a “un conjunto finito o infinito de personas casos o elementos que presentan características comunes” (p.140).

En el mismo orden de ideas, la muestra de acuerdo Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L (2006) “Es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población.” (p.236). De esta manera, debido a las características de la población, se considera que la muestra está constituida por la totalidad de la población, es decir por las seis (06) personas que laboran en el departamento contable de la empresa en estudio.

Por otra parte, para poder diagnosticar la situación actual que presentan la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa en estudio; es necesario seleccionar la metodología a través de la cual se va a realizar; utilizando para ello las técnicas e instrumentos de recolección de datos, por lo tanto; Arias (2006) expresa que “La técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.”. (p.67); su vez el mismo autor expresa que el instrumento de

recopilación de la información “Es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p.69)

Por lo anterior expuesto, deben indicarse que las técnicas de recolección de datos que se utilizarán para realizar el diagnóstico son la encuesta al personal de contabilidad de la empresa, con la finalidad de verificar cómo es llevado a cabo la gestión de las cuentas por cobrar de la misma.; de igual forma se utilizará la observación directa; con la finalidad de verificar el grado de cumplimiento que posee la forma como en la actualidad se está llevando a cabo este proceso; con lo que establece la teoría al respecto. Asimismo es importante resaltar que la encuesta se apoyará en un cuestionario como instrumento y la observación directa.

En este sentido, Palella y Martins (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); por su parte Arias (2006) indica que la observación directa “Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69).

Al mismo tiempo, Arias (2006) indica que el cuestionario “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.74), además Palella y Martins (2006) expresan que la lista de cotejo “Consisten en la confrontación de una serie de características previamente seleccionadas en un contexto también preestablecidos. Permiten al observador anotar si esa característica está o no presente”. (p.111)

Fase II. Identificación de los factores externos e internos que afectan el manejo las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C, ubicada en Valencia Estado Carabobo

Con la finalidad de cumplir con esta fase del Trabajo Especial de Grado, se toma en cuenta que los lineamientos que conformarán las estrategias propuestas, se obtendrán a partir de la elaboración de una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA), de la forma como en la actualidad se realiza el ciclo contable en estudio. En tal sentido de acuerdo a Ponce (2002):

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (s.p)

Fase III. Elaboración de dirigidas al mejoramiento de la gestión de las cobranzas y control de las cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores S.C, ubicada en Valencia Estado Carabobo

El resultado arrojado a través de la elaboración de la matriz FODA, producirá ideas que pueden ser convertidas estrategias a fin de mejorar las cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores S.C. Es decir, estos resultados se convertirán en las actividades de control que deberán implementarse para cumplir con el objetivo principal de este trabajo especial de grado.

De esta forma con el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa podrá garantizar que las deudas que los clientes mantienen con la misma sean saldadas dentro de los lapsos que se establecieron durante la negociación del servicio que presta, lo que a su vez le permitirá contar con la liquidez monetaria requerida para poder llevar a cabo cada uno de los proyectos que se ha propuesto.

En este orden de ideas, dicha investigación tiene como propósito fundamental el diseño de estrategias de control interno en el área de cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C., enfocándose en el logro de la eficiencia e incremento de eficacia en el área de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la elaboración de este estudio diagnóstico se hizo de la encuesta, apoyada en el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Así a través de la encuesta se le preguntó al personal relacionado con el departamento de cuentas por cobrar de la empresa en estudio; la forma actual como funciona este proceso contable; para esto se aplicó un cuestionario constituido por quince (15) preguntas de respuestas cerradas y dicotómicas (SI-NO).

Al mismo tiempo debe destacarse que los resultados de la encuesta; servirán de base para elaborar la matriz FODA, a través de los cuales se identificarán los factores externos e internos que afectan al proceso cuentas por cobrar la empresa MC Asesores S.C.

4.1 Diagnóstico de la gestión de las cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C, ubicada en Valencia Estado Carabobo

Se realizara un diagnostico de la situación actual de la empresa en materia de cuentas por cobrar, a través de la observación directa y recolección de información, para la cual se utilizo como técnica la recolección de datos a la empresa.

Ítems N° 1 ¿Considera usted que en el área de cobranzas existen procedimientos efectivos de control?

Cuadro N° 1 Existencias de procedimientos de control en el área de cobranzas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	00%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

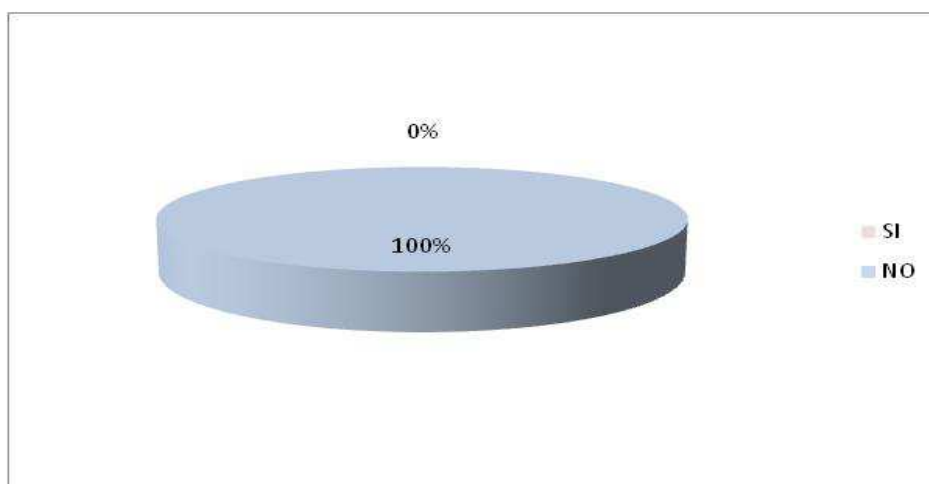


Gráfico N°1 Existencias de procedimientos de control en el área de cobranzas

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron consideran que en el área de cobranzas no existen procedimientos efectivos de control. A través de este resultado se puede evidenciar que no se han implementado medidas que permitan regular las actividades que se llevan a cabo en el área de cobranzas, lo que ha traído como consecuencia que la información emitida en este departamento ha sido objeto constante de corrección, debido a que en algunas ocasiones se omiten facturas que deberían ser agregadas en el mes que se contabilizó.

Ítems N° 2 ¿Se utilizan los análisis de vencimiento de clientes para hacerle seguimiento a las cuentas por cobrar?

Cuadro N°2 Uso de análisis de vencimiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	01	17%
NO	05	83%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

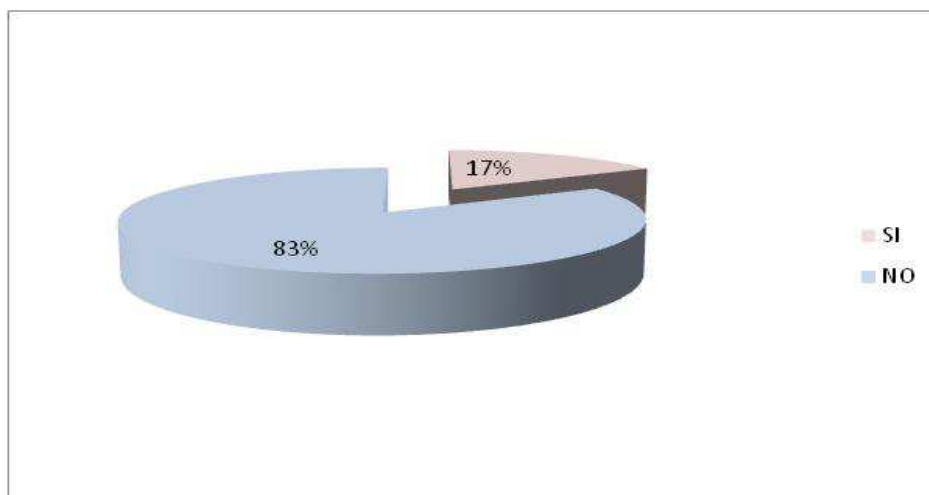


Gráfico N°2: Uso de análisis de vencimiento

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

De las personas encuestadas el 17% señaló que se utilizan los análisis de vencimiento de clientes para hacerle seguimiento a las cuentas por cobrar, mientras que el 83% restante manifestó lo contrario. A través de este resultado se ha evidenciado que en la empresa no todo el personal tiene el control de cuáles son las fechas de vencimiento de las deudas que los clientes mantienen con la empresa, en tal sentido se puede inferir que las cobranzas no se realizan dentro de los tiempos establecidos para tal fin, lo que ha traído como consecuencias morosidades en la cancelación de la deuda por parte de los clientes.

Ítems N° 3 ¿Se han evidenciado saldos de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo?

Cuadro N°3 Evidencias de saldos morosos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	06	100%
NO	00	0%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

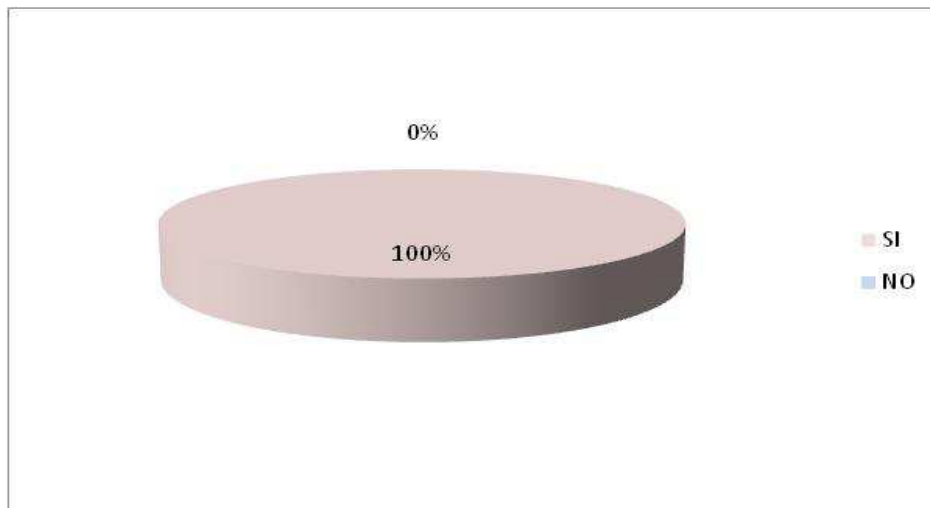


Gráfico N°3: Evidencias de saldos morosos

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que se han evidenciado saldos de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo. A través de este resultado se muestra que las faltas de controles existentes en el área de cobranzas ha repercutido de forma negativa en la efectividad de las cobranzas, a su vez puede indicarse que las morosidades en las cuentas por cobrar ha afectado de igual manera en la disponibilidad de dinero que requiere la organización para realizar sus inversiones.

Ítems N° 4 ¿Existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar?

Cuadro N°4 Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	06	100%
NO	00	0%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

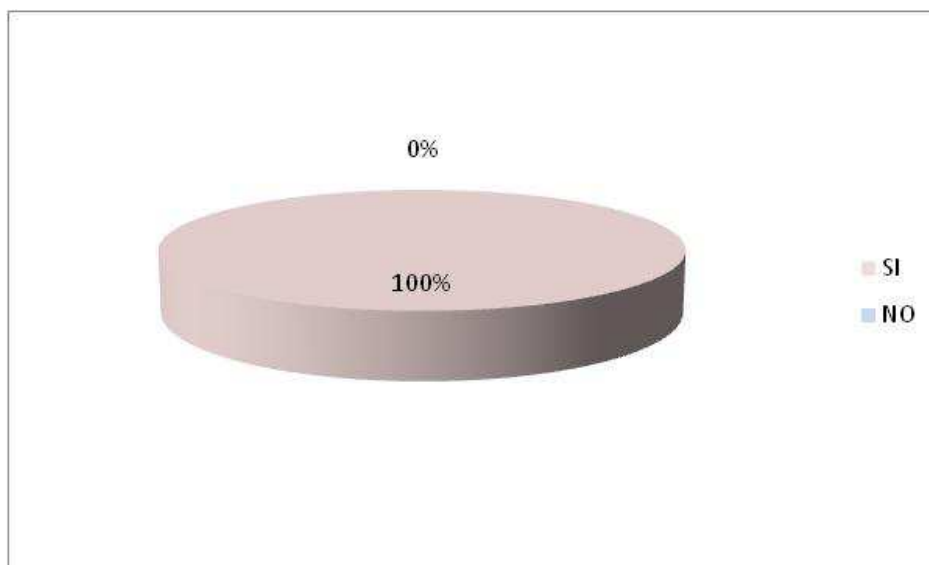


Gráfico N°4: Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar. Este es otro de los hechos que afectan a la contabilidad de la empresa, debido a que los registros contables referentes a las cuentas por cobrar no representan con fidelidad la realidad de las deudas que los clientes mantienen con la empresa; por otra parte también se ha evidenciado que se le efectúan cobranzas a clientes de cuotas que ya han cancelados.

Ítems N° 5 ¿El área de cobranzas utiliza libros auxiliares de clientes?

Cuadro N°5 Existencias de libros auxiliares por clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	0%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

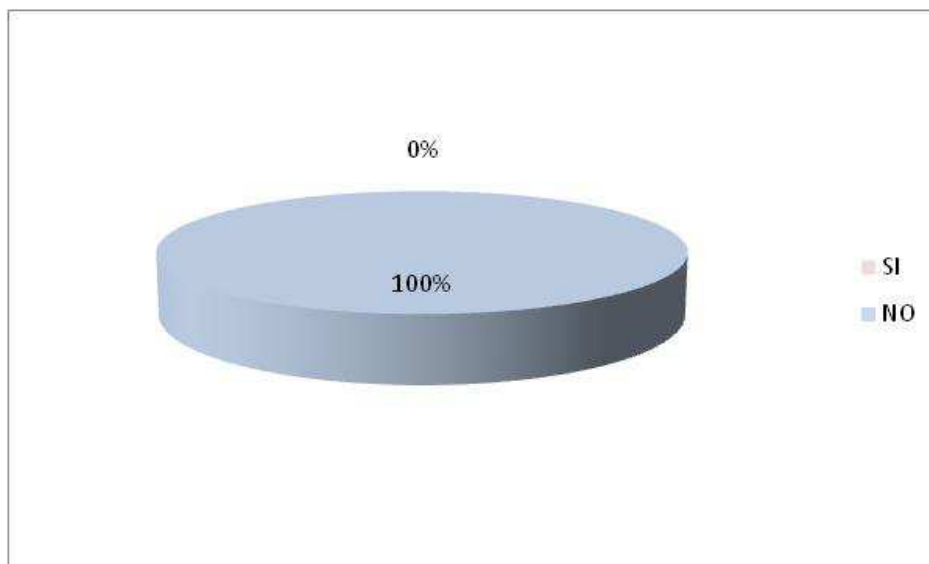


Gráfico N°5: Existencias de libros auxiliares por clientes

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que el área de cobranzas no utiliza libros auxiliares de clientes. Este resultado señala que en la empresa no se tiene un control definido de cuánto es la deuda que cada cliente posee con la misma, lo que ha traído como consecuencia que el personal que labora para el departamento de cuentas por cobrar, en muchas ocasiones debido a la dispersión de datos en lo referente a las deudas de los clientes; no realizan la gestión de cobranzas dentro de los lapsos de vencimiento que posee cada uno.

Ítems N° 6 ¿Considera usted que el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar luego de las cobranzas efectuadas es dificultoso?

Cuadro N°6 Conciliación de las cuentas por cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	02	33%
NO	04	67%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

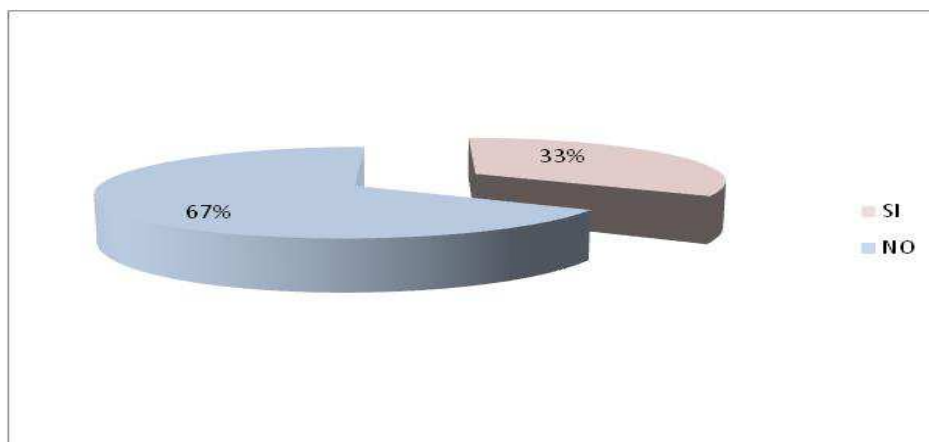


Gráfico N°6: Conciliación de las cuentas por cobrar

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

De las personas encuestadas el 33% considera que el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar luego de las cobranzas efectuadas es dificultoso, mientras que el 67% restante manifestó lo contrario. A través de este resultado se señala que aunque la mayoría del personal efectúa sin inconvenientes el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar, existen trabajadores cuya experiencia o conocimientos les conlleva a percibir estos procesos como difíciles, por ende en general estas actividades se retrasan cuando a ellos les corresponde realizarlas e inclusive las entregan con errores.

Ítems N° 7 ¿Existe registro contable de la provisión de cuentas dudosas?

Cuadro N°7 Registro contable para provisión de cuentas dudosas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	00%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

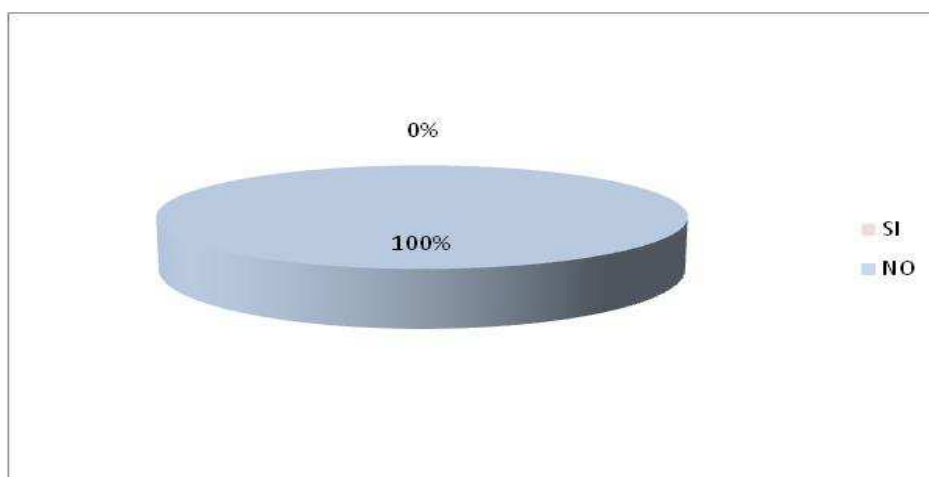


Gráfico N°7: Registro contable para provisión de cuentas dudosas

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que no existe registro contable de la provisión de cuentas dudosas. A través de este resultado se puede indicar que no existe una cantidad de dinero estipulada para cubrir una deficiencia por morosidad en una cuenta por cobrar, por lo que cuando esta situación se presenta la empresa siente que tiene dificultades para pagar sus obligaciones o para realizar inversiones en los aspectos que considere necesario.

Ítems N° 8 ¿La empresa mantiene niveles importantes de facturas vencidas?

Cuadro N°8 Existencias de niveles importantes de facturas vencidas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	05	83%
NO	01	17%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

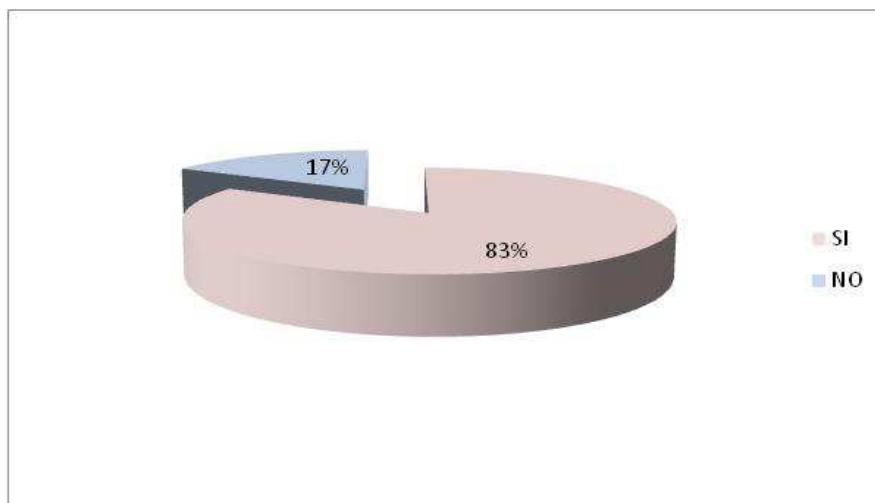


Gráfico N°8: Existencias de niveles importantes de facturas vencidas

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

De las personas encuestadas el 83% considera la empresa mantiene niveles importantes de facturas vencidas, mientras que el 17% restante manifestó lo contrario. A través de este resultado se puede demostrar la carencia de controles en el área de cuentas por cobrar y cobranzas. Además, las existencias de facturas vencidas ha ocasionado problemas en la operatividad de la empresa, debido a que los créditos asignados no se ha recuperado en los tiempos establecidos para tal fin.

Ítems N° 9 ¿Han habido distorsiones importantes entre la planificación de flujos de caja proyectados y las cobranzas efectivamente recibidas?

Cuadro N°9 Diferencias entre la planificación de flujos de cajas proyectados y las cobranzas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	04	67%
NO	02	33%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

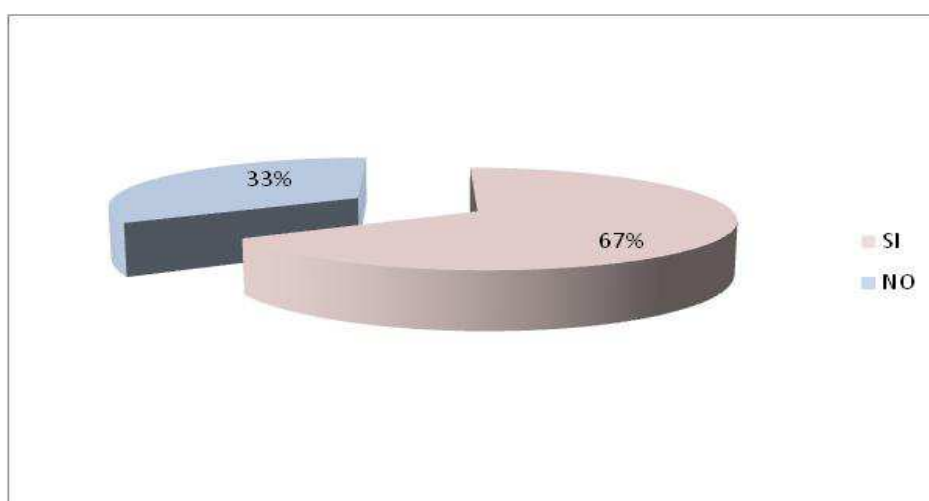


Gráfico N°9: Diferencias entre la planificación de flujos de cajas proyectados y las cobranzas

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

De las personas encuestadas el 67% considera que ha habido distorsiones importantes entre la planificación de flujos de caja proyectados y las cobranzas efectivamente recibidas, mientras que el 33% restante manifestó lo contrario. Este resultado refleja que las cobranzas poseen debilidades y el dinero no se ha recuperado dentro de los tiempos establecidos.

Ítems N° 10 ¿La empresa tiene un control de los anticipos recibidos de los clientes?

Cuadro N°10 Control de los anticipos recibidos por los clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	01	17%
NO	05	83%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

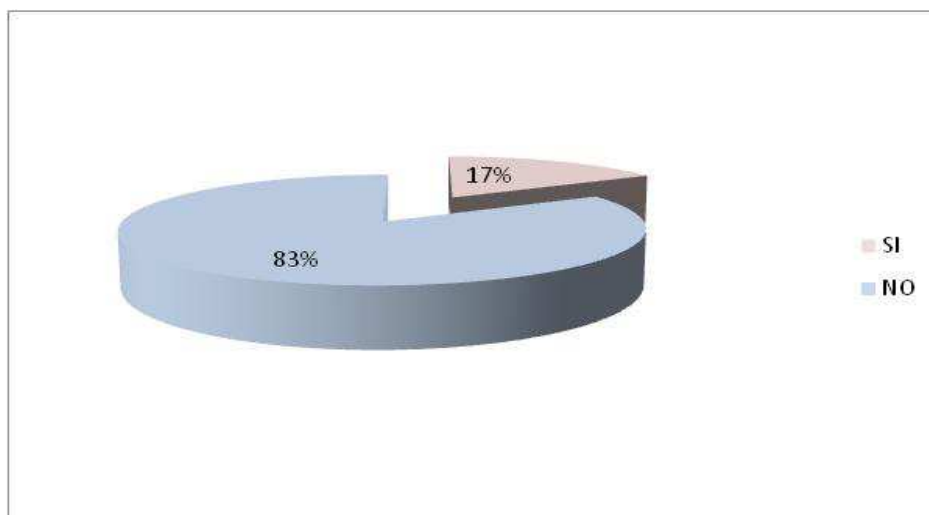


Gráfico N°10: Control de los anticipos recibidos por los clientes

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

De las personas encuestadas el 17% considera que la empresa tiene un control de los anticipos recibidos de los clientes, mientras que el 83% restante manifestó lo contrario. A través de este resultado se evidencia que no todo el personal mantiene un control de los anticipos entregados por los clientes, al respecto puede indicarse que en ocasiones se han determinado cuotas en las cobranzas por montos erróneos porque el anticipo no ha sido considerado en el cálculo.

Ítems N° 11 ¿Se han producido inconvenientes con los clientes producto de anticipos recibidos y no aplicados a futuras compras?

Cuadro N°11 Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	06	100%
NO	00	00%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

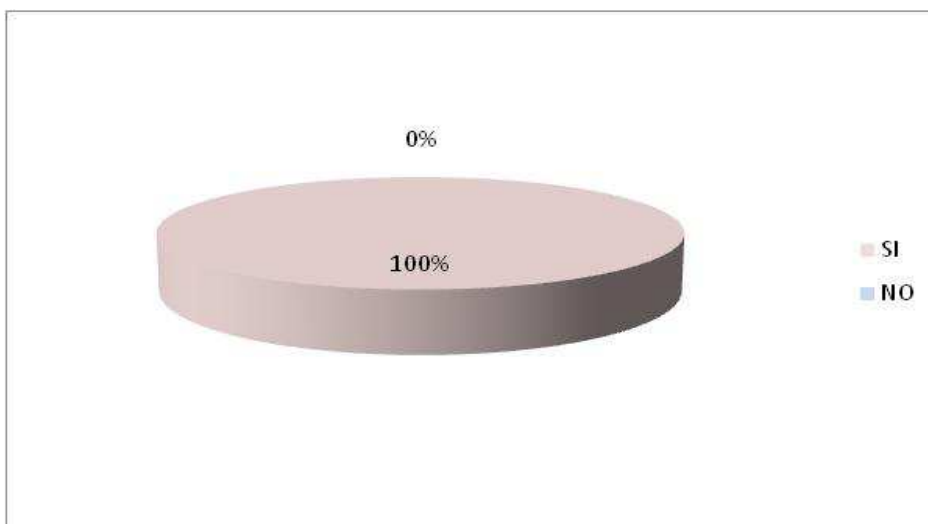


Gráfico N°11: Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que se han producido inconvenientes con los clientes producto de anticipos recibidos y no aplicados a futuras compras. Este resultado es una consecuencia de lo anterior, donde se evidencia que muchas veces se han tenido percances con los clientes debido a la realización de una cobranza con un monto equivocado, trayendo esto como consecuencia daños a la imagen corporativa de la empresa.

Ítems N° 12 ¿Existe un sistema de control de gestión de información basada en indicadores de medicación del desempeño del área de cobranza?

Cuadro N°12 Control de gestión en el área de cobranzas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	00%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

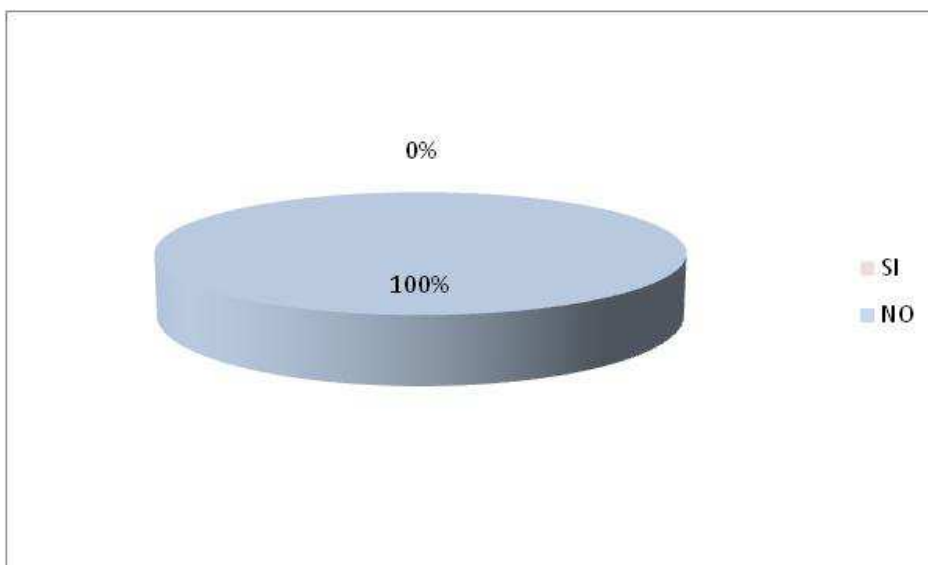


Gráfico N°12: Control de Gestión en el área de cobranzas

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que no existe un sistema de control de gestión de información basada en indicadores de medicación del desempeño del área de cobranza. Este resultado refleja que no se han establecido parámetros que les permitan a los trabajadores señalarle si lo están haciendo bien, por lo que destaca la carencia de controles y debilidades de supervisión en este departamento.

Ítems N° 13 ¿La empresa cuenta con sistemas automatizados de procesamiento de datos en el área de cobranza?

Cuadro N°13 Sistema automatizados de procesamiento de datos en el área de cobranzas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	00%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

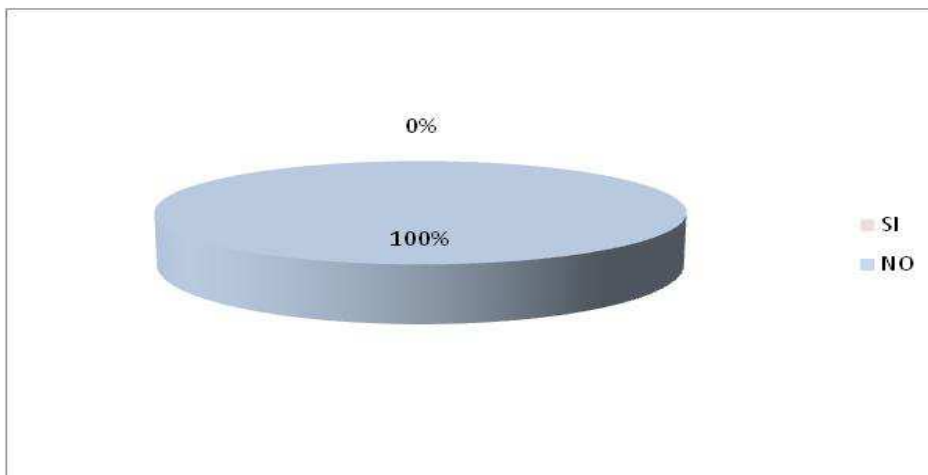


Gráfico N° 13: Sistema automatizados de procesamiento de datos en el área de cobranzas

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que la empresa no cuenta con sistemas automatizados de procesamiento de datos en el área de cobranza. De esta manera se evidencia que los registros en el área se realizan de forma manual, lo que genera una mayor carga de trabajo entre el personal que labora en el mismo y en consecuencia un aumento en la probabilidad de cometer errores de naturaleza humana.

Ítems N° 14 ¿El personal del área de cobranza recibe capacitación constante de cómo debe ser ejecutada una gestión eficiente en el tratamiento de las cuentas por cobrar?

Cuadro N°14 Capacitación del personal que labora en el área de cobranzas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	00	00%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

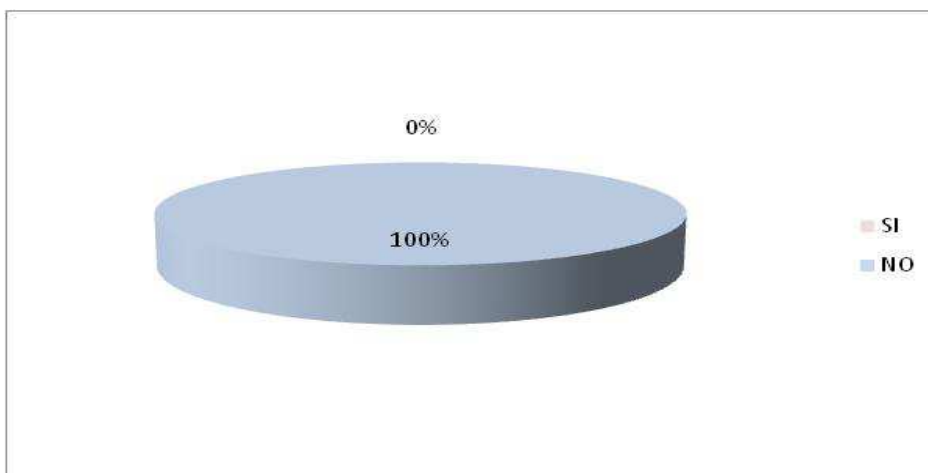


Gráfico N° 14: Capacitación del personal que labora en el área de cobranzas

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas señalaron que el personal del área de cobranza no ha recibido capacitación constante de cómo debe ser ejecutada una gestión eficiente en el tratamiento de las cuentas por cobrar. A través de este resultado se manifiesta que el personal no está actualizado en la gestión de cuentas por cobrar y el área de cobranzas; además se señaló que el costo de capacitación es menor que el costo por fallas de control en el manejo de las cuentas por cobrar.

Ítems N° 15 ¿Considera usted que es necesaria la implementación de medidas de control interno en el área de cobranza?

Cuadro N°15 Necesidad de implementar medidas de control interno

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	06	100%
NO	00	00%
TOTAL	06	100%

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

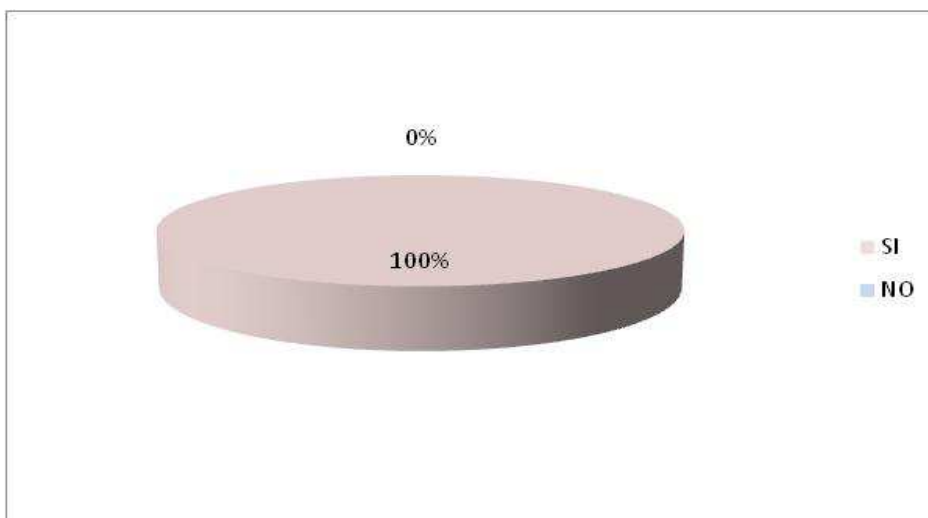


Gráfico N° 15: Necesidad de implementar medidas de control interno

Fuente: Arreaza y Guacarán (2012)

Análisis:

El 100% de las personas encuestadas consideran que es necesaria la implementación de medidas de control interno en el área de cobranza. A través de este resultado se evidencia que el personal reconoce las debilidades del departamento de cobranzas y cuentas por cobrar en la empresa y sobretodo las implicaciones que éstas tienen para la empresa, por lo que están dispuestos a aceptar sugerencias para mejorar esta situación.

4.2 Identificación de los factores externos e internos que afectan el manejo las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C, ubicada en Valencia Estado Carabobo

Cuadro N° 16 Matriz DOFA

	<p align="center">Fortalezas (F)</p> <p>F1: Personal comprometido con el desarrollo de estrategias dirigidas al mejoramiento de las cuentas por cobrar.</p> <p>:</p>	<p align="center">Debilidades (D)</p> <p>D1: Carencia de controles</p> <p>D2: Carencia de análisis de vencimiento</p> <p>D3: Existencia de cuentas morosas</p> <p>D4: Existencia de facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos</p> <p>D5: Carencia de libros auxiliares</p> <p>D6: Dificultad en la conciliación de las cuentas por cobrar</p> <p>D7: Carencia de provisión de cuentas dudosas</p> <p>D9: Niveles importantes de facturas vencidas</p> <p>D10: Debilidades en las cobranzas</p> <p>D11: control de Anticipos</p> <p>D12: Carencia de Indicadores de Gestión</p> <p>D13: Carencias de software contables</p> <p>D14: Carencia de Capacitación</p>
<p align="center">Oportunidades (O)</p> <p>O1: Capacitación en Cuentas por cobrar.</p> <p>O2: Plan Estratégico</p>	<p align="center">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estrategias dirigidas a la capacitación del personal de cobranzas 	<p align="center">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estrategias dirigidas al control del vencimiento de la deudas que los clientes mantienen con la empresa. • Crear estrategias dirigidas a la clasificación de las cuentas por cobrar • Elaborar estrategias que permitan evaluar la capacidad crediticia de los clientes.

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategia DA
A1: Gestión de contabilidad A2: Finanzas de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estrategias que faciliten la entrega de información al departamento de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear estrategias que permitan conocer en todo momento la gestión de cobranzas, a fin de planificar los movimientos financieros en función de las mismas

Fuente Arreaza y Guacarán (2012)

Tal como se puede observar en el cuadro N° 16 se realizó, a partir de la aplicación de la encuesta, una clasificación de los factores externos e internos que afectan la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores S.C., es importante señalar que de ésta se derivarán los objetivos que formarán parte del plan estratégico propuesto.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Descripción de la Propuesta:

Esta propuesta se realiza con el propósito de ofrecer soluciones que permitan solventar las debilidades existentes en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores S.C., y de esta manera superar las debilidades encontradas durante el estudio diagnóstico, de esta manera el plan estratégico propuesto contendrá la misión y visión de lo que se aspira llegar con los objetivos estratégicos. Además se desarrollarán los objetivos estratégicos basado en el análisis de los factores externos e internos que se obtuvo a través de la matriz FODA, los cuales contendrán en detalle cuáles son cada una de las actividades que la empresa en estudio debe desarrollar para controlar sus cuentas por cobrar.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico que permita el control de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C.

5.2.2 Objetivos Específicos

1. Establecer un monitoreo del control de la gestión de las cuentas por cobrar
2. Clasificar las Cuentas a Cobrar de Acuerdo a la Antigüedad de las mismas.

3. Elaborar procedimientos que regulen la gestión de las cuentas por cobrar
4. Evaluar la capacidad crediticia de los clientes
5. Determinar la provisión de las cuentas incobrables
6. Elaborar el tratamiento contable para los anticipos entregados por los clientes
7. Elaborar los informes de resultados a finanzas
8. Capacitar al personal de cuentas por cobrar

5.3 Justificación de la Propuesta:

Esta propuesta se justifica debido a la necesidad que existe en la empresa MC Asesores S.C., de contar con herramientas que les permitan controlar la gestión de sus cuentas por cobrar y las cobranzas en sí, debido a que de acuerdo al diagnóstico realizado no existen procedimientos efectivos de control en estas dos actividades; lo que ha promovido la generación de cuentas morosas y debilidades en el dominio relativo al manejo de la información.

En este sentido entre los beneficios que provee esta propuesta a la directiva de la empresa MC Asesores S.C., es que les indicará cuáles son los procedimientos, actividades y formularios que la empresa debe seguir para controlar las cuentas por cobrar, además se les proporcionarán los criterios requeridos para clasificar a los clientes de acuerdo a su actividad, evaluar la capacidad crediticia de los mismos y mantener un seguimiento de los créditos concedidos.

5.4 Alcance de la Propuesta

Esta propuesta está dirigida al personal de cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores, S.C, con la finalidad de que adquieran herramientas para el mejoramiento

de la gestión de las deudas que los clientes mantienen con la empresa y los procedimientos de cobranzas.

5.5 Factibilidad de la Propuesta

Un estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación, en tal sentido a continuación se realiza un análisis de los recursos técnicos, operativos y económicos que se requieren para realizar la investigación.

5.5.1 Factibilidad Técnica

De acuerdo a Rodríguez (2008) el análisis de factibilidad técnica:

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente nos referimos a elementos tangibles (medibles). El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse. (p.2).

Al respecto, para la realización del presente trabajo de grado se requieren los recursos que se muestran en el cuadro 17

Cuadro N° 17 Factibilidad Técnica

Material	Cantidad Necesaria
Resma de Papel	06
Tinta Negra para Impresora	03
Tinta a Color para Impresora	02

Fuente Arreaza y Guacarán (2012)

De acuerdo al estudio de factibilidad técnica, el proyecto se considera factible, debido a que todos los recursos requeridos para su desarrollo pueden ser adquiridos con facilidad por la empresa en estudio.

5.5.2 Factibilidad Operativa

Rodríguez (2007) indica que la factibilidad operativa:

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. (p.3).

De esta manera en el cuadro 18 se muestran los requerimientos que se necesitan desde el punto de vista operativo

Cuadro N° 18 Factibilidad Operativa

Recursos	Cantidad Requerida
Personal de Cuentas por Cobrar	06

Fuente Arreaza y Guacarán (2012)

Todas las personas requeridas para hacer el estudio operativo, se encuentran disponibles en la empresa; por lo tanto el proyecto se considera operativamente factible.

5.5.3 Factibilidad Económica

Rodríguez (2009) 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.

Generalmente la factibilidad económica es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos, es lo más difícil de conseguir y requiere de actividades adicionales cuando no se posee. (p.3).

Por lo tanto en el cuadro 19 se muestra el costo de los recursos técnicos

Cuadro N° 19 Costo de los Factibilidad Técnica

Material	Cantidad Necesaria	Costo Bs.
Resma de Papel	06	300,00
Tinta Negra para Impresora	03	750,00
Tinta a Color para Impresora	02	600,00
Total Bs		1650,00

Fuente Arreaza y Guacarán (2012)

Cuadro N° 20 Costo de los Factibilidad Operativa

Material	Cantidad Necesaria	Costo Bs.
Personal de Cuentas por Cobrar	06	18.000,00

Fuente Arreaza y Guacarán (2012)

Los costos de este proyecto, puede ser cubiertos por la empresa, debido a que la cantidad más representativa correspondiente a los Costos Operativos, corresponde a los gastos por sueldos y salarios en la empresa, que ya conforman parte de la gestión financiera de la empresa.

5.6 Plan Estratégico

Por lo anterior expuesto, y con la finalidad de cumplir con el objetivo general de este Trabajo Especial de Grado, se desarrolla a continuación el plan estratégico que permitirá controlar las cuentas por cobrar y las cobranzas en la empresa MC Asesores, S.C.

5.6.1 Misión del Plan Estratégico

Este plan estratégico tiene como propósito fundamental proporcionar las acciones que debe seguir el personal de cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores, S.C., con la finalidad de controlar cada una de las actividades que se desarrollan en este departamento.

5.6.2 Visión del Plan Estratégico

Con la implementación de las actividades contenidas en el plan estratégico propuesto, la empresa tendrá un control de sus cuentas por cobrar, permitiendo así minimizar la generación de cuentas morosas, lo que a su vez garantizará el cumplimiento del pago a los proveedores y al personal de la empresa.

5.6.3 Objetivos Estratégicos

A continuación se desarrollan cada uno de los objetivos estratégicos derivados del análisis de los factores externos e internos que influyen en la gestión actual de las cuentas por cobrar.

Objetivo Estratégico N° 1 Establecer un monitoreo del control de la gestión de las cuentas por cobrar:

Este objetivo estratégico tiene como propósito elaborar las acciones que permitirán realizar un control constante de las cuentas por cobrar, por lo tanto se deben seguir las siguientes actividades:

1. Revisar periódicamente la políticas de crédito definidas por el departamento de cuentas por cobrar y contabilidad
2. Elaborar una relación detallada de los clientes de la empresa, que comprenda: Datos personales o jurídicos completos, servicio que le presta la empresa, facturas emitidas, deuda, fecha de pagos, evidencia de morosidad, tal como se muestra en la figura N° 2

			CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR						N°	
			Razón Social:			CI/RIF:				
Dirección:										
Teléfono			Correo Electrónico:							
Factura			Vencimiento				Morosidad			
N°	Fecha	Valor	0-30 Días	30-60 Días	60-90 Días	90-180 Días	SI	NO		

Figura N° 2: Control de las Cuentas por Cobrar

Fuente Arreaza y Guacarán (2012)

3. Conciliar mensualmente los montos de la relación de los saldos individuales de cada cliente, con el monto total manejado por la empresa
4. Registrar cada cobranza en el auxiliar de cuentas por cobrar por cada cliente (Ver figura N°2)

5. Supervisar periódicamente el tiempo que cada deuda permanece pendiente de cobro.
6. Mantener la comunicación constante entre cuentas por cobrar y el departamento de contabilidad
7. Enviar periódicamente de los estados de cuentas a los clientes

Objetivo Estratégico N° 2 Clasificar las Cuentas a Cobrar de Acuerdo a la Antigüedad de las mismas.

Este objetivo está dirigido a presentar las cuentas a través de un reporte que muestra el tiempo que han estado pendientes al cobro. De esta forma las acciones que se deben seguir son:

1. Dividir las cuentas por cobrar en periodos específicos
2. Elaborar una lista de control, donde se lleve una relación de los créditos otorgados, comprobando el pago de los mismos en sus fechas respectivas, tal como se muestra en la figura N° 3


				CONTROL DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS				
N°	Fecha	Cliente	Valor	Vencimiento	Abono	Debe	Haber	Saldo

Figura N° 3: Control de créditos otorgados
Fuente Arreaza y Guacarán (2012)

3. Suministrar información acerca de la proporción de las cuentas atrasadas, de acuerdo a la información de la figura N°3
4. Mantener una relación histórica y detalla de todos los clientes deudores, haciendo énfasis en los clientes que se encuentran atrasados.
5. Elaborar periódicamente reportes de antigüedad de saldos, para obtener información sobre los pagos no registrado o registrados equivocadamente

Objetivo Estratégico N° 3 Elaborar procedimientos que regulen la Gestión de las cuentas por cobrar

Este objetivo estratégico ha sido creado con la finalidad de elaborar un procedimiento escrito que le muestre al personal existente y de nuevo ingreso cómo puede realizarse la gestión de las cuentas por cobrar, por lo tanto a continuación se muestra cuál es el procedimiento general de las actividades del departamento, el cual posteriormente será representado en el flujograma de la figura N°4

Normas del Departamento de Cuentas por Cobrar

1. Debe mantenerse actualizado los formatos de la figura N° 2 y 3
2. El cronograma de cobros (Figura N° 2) debe realizarse semanalmente
3. Debe registrarse la cobranza cada vez que ésta se realiza
4. Debe enviarse semanalmente el estado de cuenta a los deudores de la empresa, señalando detalladamente el estado de su deuda (Información extraída de la Figura N° 3)

5. Se establece un plazo de 30 días para mantener dentro del rubro de cuentas por cobrar, a una deuda vencida. Posterior a este lapso, se remite el caso a Asesoría Jurídica.
6. Mensualmente, la relación de las cobranzas realizadas y el estado de cuentas morosas debe ser enviada al departamento de contabilidad, para su adecuado registro.

Procedimiento del Departamento de Cuentas por Cobrar

1. El analista de cuentas por cobrar recibe la factura de ventas y crea la cuenta por cobrar.
2. El analista de cuentas por cobrar realiza el análisis de vencimientos de las cuentas por cobrar y lo transfiere al personal de cobranzas
3. El día de la fecha de vencimiento, el cobrador realiza la gestión de cobranzas.
4. El cobrador entrega la documentación al analista de cuentas por cobrar.
5. El analista de cuentas por cobrar relaciona la cobranza recibida en un formato Excel definido como “Relación de Cobranza”, en el mismo se ingresa la información relacionada con la documentación de cobro recibida, se envía por correo a los usuarios involucrados, esto con el fin de llevar un control de los documentos recibidos diariamente.
6. El analista de cuentas por cobrar verifica si el depósito se encuentra o no procesado, a manera que no exista un registro doble del cobro.

7. El analista de cuentas por cobrar registra la cancelación de la factura en cuentas por cobrar.
8. El analista de cuentas por cobrar emite los recibos de cobro y se los envía al cliente.
9. El analista de cuentas por cobrar recopila todos los comprobantes de retención de IVA e ISLR recibidos de los clientes y los envía a contabilidad.

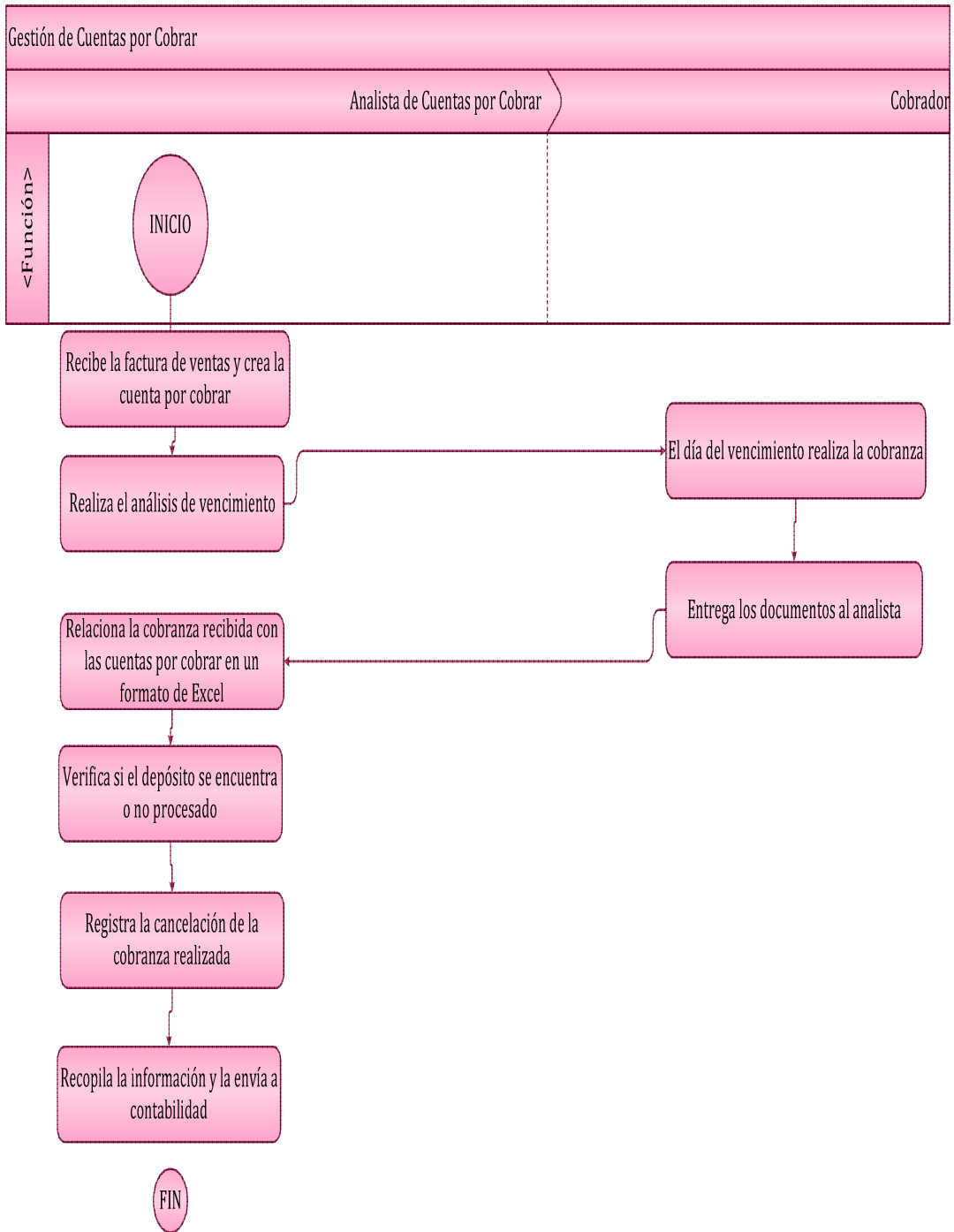


Figura N° 4: Procedimiento para la Gestión de las Cuentas por Cobrar.
Fuente Arreaza y Guacarán (2012)


Objetivo estratégico N° 4: Evaluar la capacidad crediticia de los clientes

Este objetivo tiene como propósito definir los criterios que permitirán determinar hasta qué punto o por cuánta cantidad se le puede asignar un crédito a los clientes de MC Asesores S.C. Además, con este objetivo lo que se busca es establecer lineamientos que permitan determinar cuál es la solidez financiera que posee un cliente al momento de responder por un crédito asignado; por lo tanto, la importancia de estos lineamientos es que le permitirá al personal de MC Asesores, S.C., decidir si se puede asignar el crédito o no al cliente; en este sentido las acciones que se deben llevar a cabo, son las siguientes:

1. Supervisión constante de la capacidad crediticia de los clientes
2. Anular la capacidad de crédito con dos (02) cuotas vencidas
3. Considerar la solicitud de requisitos al cliente basados en los documentos que se exigen tales como: referencias comerciales, referencias bancarias y estados de cuenta, registro mercantil, estados financieros auditados avalados por contador público colegiado, número de registro de información fiscal (RIF), declaración del impuesto sobre la renta y del impuesto al valor agregado.
4. Analizar la posición financiera del cliente y evaluar los factores que pueden afectarlas en un futuro.
5. El crédito otorgado al cliente dependerá del total de sus activos.
6. El periodo de tiempo para el cual será considerado los créditos es de 15 días.
7. Reducir el margen de crédito de los clientes morosos e incluso eliminarlos.
8. Se propone los siguientes criterios para determinar el lapso de crédito que se le asignará a cada cliente

En el cuadro N° 21 se muestran los criterios para clasificar a cada cliente, de acuerdo a la documentación que presente al momento de solicitud del crédito:

Cuadro N° 21 Criterios de Evaluación

		CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS	
		N°	
Razón Social:		CI/RIF:	
Dirección:			
Teléfono		Correo Electrónico:	
Aspecto a Evaluar	Ponderación(%)	Puntaje	Total
Situación Patrimonial	20	5	100
Situación Financiera	30	5	150
Garantía sobre el crédito	30	5	150
Referencias Bancarias	20	5	100
TOTAL			
Criterios para la Asignación de Puntajes: 1: Pésimo, 2: Malo, 3: Regular, 4: Bueno , 5: Excelente			
RESULTADOS	PUNTAJE	PLAZO DE RECUPERACIÓN	
No califica	0-250	No se asigna crédito	
Regular	251-300	30 Días	
Bueno	301 - 400	60 a 90 Días	
Excelente	400-500	90 a 180 Días	

Fuente Arreaza y Guacarán (2012)

Posterior a la evaluación crediticia del cliente, se hace necesario determinar por cuál valor se va a asignar el crédito y los criterios a tomar en cuenta, son los siguientes.

1. La línea de crédito total no podrá superar al 75% del patrimonio, siendo lo ideal que no exceda de 33% del aporte efectuado por los inversionistas (determinado por el patrimonio contable).
2. En las operaciones del cliente, éste no debe asumir mayor riesgo del que sus socios están dispuestos a aceptar; vale decir, no se deben otorgar créditos que superen el patrimonio del respectivo cliente
3. El solicitante deberá ser capaz de pagar totalmente el crédito con lo que genera en seis (06) meses, ya sea por sueldos y salarios o por utilidad neta más la depreciación.
4. Los montos asignados en las líneas de crédito, en general, en la gama de siete (07) a quince (15) días de venta y nunca sobrepasar veinte (20) días de venta

Objetivo Estratégico N° 5 : Determinar la provisión de cuentas incobrables

Este objetivo se originó con la finalidad de subsanar las posibles pérdidas que para la empresa traigan aquellos clientes que quedan insolventes, por lo tanto es una acción que servirá para ajustar las cuentas por cobrar, una vez que el cliente exista un retraso considerable en el pago de las deudas que algunos clientes mantienen con la empresa. De esta manera, el método que se propone en la presente investigación para la determinación de la provisión de las cuentas incobrables, es la determinación de un porcentaje sobre el saldo de las cuentas por cobrar. Para ello se deben seguir en cuenta las siguientes actividades:

1. El encargado de las cuentas por cobrar deberá totalizar los saldos de cierre de esta cuenta en los últimos cinco (05) años. Esta cantidad se denominará monto (a)
2. De igual forma se totalizará las cantidades por concepto de cuentas incobrables, determinadas en el mismo período de tiempo. Esta cantidad se denominará monto (b)
3. Para determinar el porcentaje que sobre las cuentas por cobrar, representan para el período contable en curso las cuentas incobrables; se determina a través de la siguiente ecuación:

$$\text{Provisión para cuentas incobrables} = \frac{\text{Total de pérdidas por Incobrables}}{\text{Total de cuentas por cobrar}}$$

4. El cociente obtenido se multiplicará por el total de las cuentas por cobrar para el período en curso y esa es la provisión para incobrables en el período en curso.
5. El asiento contable que debe tenerse en cuenta para esta provisión es el que sigue:

Fecha	Descripción	Debe	Haber
XX-XX-XXXX	Gastos de Administración		
	Gastos por Cuentas Incobrables		

Objetivo Estratégico N° 6: Elaborar el tratamiento contable para los anticipos entregados por los clientes

Este objetivo estratégico surgió de la necesidad de registrar de forma adecuada los anticipos realizados por parte de los clientes, por motivo de minimizar el monto de su deuda.

Fecha	Descripción	Debe	Haber
XX-XX-XXXX	Banco Anticipos de Clientes		

Objetivo Estratégico N° 7 : Elaborar los informes de resultados a finanzas

Con la finalidad de mantener un sistema de comunicación constante entre cuentas por cobrar y los demás departamentos del área financiera, se deben realizar las siguientes acciones:

1. En una hoja de cálculo se realiza el listado general de clientes a la fecha de cierre.
2. Ubicar las facturas que no posean abonos de acuerdo a su fecha de vencimiento: Más de 15 días de vencidas, entre 15 y 7 días de vencidas, de 6 a 1 día de vencimiento.
3. Las facturas que poseen abonos se clasifican de las facturas por concepto.
4. Medir porcentualmente el impacto de cada clasificación sobre el monto total de cuentas por cobrar y comparar con períodos anteriores.
5. Vaciar la información en hoja de resultados, se grafica la misma por concepto. Esta información se hace llegar a la gerencia, jefe de ventas, jefe de costos y supervisores a través de correo electrónico con sus respectivas observaciones.

Objetivo Estratégico N° 8 : Capacitar al personal de cuentas por cobrar

Este objetivo se creó con la finalidad de solventar la necesidad existente en la empresa respecto a la capacitación del personal que labora en el departamento de crédito y cobranzas, para lo cual se propone la siguiente capacitación:

Ente	Fundamental
Objetivo	Aplicar técnicas, métodos t procedimientos metodológicos para el análisis de los sistemas administrativos de crédito y cobranzas para la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos e intereses de la empresa.
Contenido	Estándares de crédito Condiciones de crédito Riesgo de falta de pago Políticas y procedimientos de cobro Políticas de crédito y cobranza Análisis de crédito Cuentas Por Cobrar E Inventarios Pasivos Circulantes Administración de efectivo y valores negociables
Duración	16 Horas

CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico y elaborada la propuesta se llegan a las siguientes conclusiones:

1. En primer lugar se pudo diagnosticar que no se han implementado medidas que permitan regular las actividades que se llevan a cabo en el área de cobranzas, lo que ha ocasionado corrección continua en la información que se genera desde el área de cobranzas.
2. Además no todo el personal tiene el control de cuáles son las fechas de vencimiento de las deudas que los clientes mantienen con la empresa, por lo tanto las cobranzas no se realizan dentro de los tiempos establecidos para tal fin.
3. De igual forma se diagnosticó que las morosidades en las cuentas por cobrar ha afectado de igual manera en la disponibilidad de dinero que requiere la organización para realizar sus inversiones.
4. Se evidenció que los registros contables referentes a las cuentas por cobrar no representan con fidelidad la realidad de las deudas que los clientes mantienen con la empresa.
5. A su vez la empresa no se tiene un control definido de cuánto es la deuda que cada cliente posee con la misma.
6. Además, existen trabajadores cuya experiencia o conocimientos les conlleva a percibir estos procesos como difíciles, por ende en general estas actividades se retrasan cuando a ellos les corresponde realizarlas e inclusive las entregan con errores.
7. No existe una cantidad de dinero estipulada para cubrir una deficiencia por morosidad en una cuenta por cobrar, por lo que cuando esta situación se presenta la empresa siente que tiene

dificultades para pagar sus obligaciones o para realizar inversiones en los aspectos que considere necesario.

8. Además, las existencias de facturas vencidas ha ocasionado problemas en la operatividad de la empresa, debido a que los créditos asignados no se ha recuperado en los tiempos establecidos para tal fin.
9. Este resultado refleja que las cobranzas poseen debilidades y el dinero no se ha recuperado dentro de los tiempos establecidos.
10. No todo el personal mantiene un control de los anticipos entregados por los clientes.
11. No se han establecido parámetros que les permitan a los trabajadores señalarle si lo están haciendo bien, por lo que destaca la carencia de controles y debilidades de supervisión en este departamento.
12. El personal no está actualizado en la gestión de cuentas por cobrar y el área de cobranzas.
13. Por lo anterior expuesto se diseñó un plan estratégico que contemplaron objetivos destinados a mejorar las debilidades encontradas en el departamento de cuentas por cobrar.

RECOMENDACIONES

Una vez realizadas las conclusiones de la propuesta se llegan a las siguientes recomendaciones:

1. Divulgar el procedimiento propuesto y ponerlo en práctica en todos los trabajadores del área de cuentas por cobrar.
2. Adquirir como parte de la cultura organizacional el formato propuesto del control de las fechas de vencimiento que los clientes mantienen con la empresa.
3. Realizar un seguimiento continuo a los vencimientos de las deudas que los clientes mantienen con la empresa, a fin de minimizar las morosidades que se han presentado en la cancelación de las mismas.
4. Enviar mensualmente los estados de los deudores que posee el departamento de cuentas por cobrar, al área de contabilidad; con la finalidad de que los registros de las cobranzas realizadas y las deudas aún por cobrar se mantengan actualizados.
5. Mantener actualizado el formato propuesto sobre el control de las deudas que los clientes poseen con la empresa.
6. Enviar a los trabajadores de cuentas por cobrar y cobranzas al curso de capacitación propuesto, con la finalidad de que estén actualizados en los procedimientos inherentes a crédito y cobranzas.
7. Preparar anualmente la provisión para cuentas incobrables, a fin de crear una reserva que le permita cubrir a la empresa las morosidades que pudiesen tener algunos de sus clientes.
8. Registrar oportunamente los anticipos entregados por los clientes, de acuerdo al asiento contable propuesto.

9. Establecer indicadores de gestión destinados a medir la eficiencia del personal de cuentas por cobrar.

REFERENCIAS

Bibliográficas

Arias (2006), El Proyecto de Investigación., Editorial Episteme. Tercera Edición. Caracas, Venezuela.

Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados.

Barrón, A. (2006) Estudio Práctico de la Ley del Impuesto al Activo. Editorial ISEF: México

Briones, G. (1996) Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales. ARFO. Editores e Impresiones. Bogotá.

Chillida, C. (2003). Análisis e interpretación de balances. Tomo I. Ediciones de la biblioteca. Universidad Central de Venezuela. Venezuela.

Estrada K. (2011) Sistema de Control Interno Basado en la Estructura Conceptual Integrada Coso para el Mejoramiento del Proceso de Ventas - Cuentas por Cobrar en la Empresa Súper Cauchos Popular La Quizanda, C.A. [Trabajo de Grado] Universidad José Antonio Páez

García M., Ramírez V. y Zelaya E.(2011) Propuesta de un Sistema de Control Interno para La Optimización del Ciclo Ventas - Cuentas Por Cobrar – Cobros. Caso: Empresa Refrigeración Europa, C.A. Ubicada En Valencia, Estado Carabobo [Trabajo de Grado] Universidad José Antonio Páez

- Gitman y Núñez (2003) Principios de Administración Financiera. Edition 10. Publisher Pearson Educación. México
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw – Hill
- Hurtado, I y Toro, J. (20007) Paradigmas Y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios. Editora El Nacional: Caracas
- Meigs, R.; Williams, J., Haka, S. y Bettner, M. (2005). Contabilidad: La base para decisiones gerenciales. Undécima edición. Mc Graw Hill. Colombia.
- Palella y Martins. (2006) Metodología de la Investigación Cuantitativa Ed. Fedupel. Caracas Venezuela
- Ramírez, T. (2007) Como hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo: Caracas
- Redondo, A. (2004). Curso práctico de contabilidad general y superior. Tomo I. Tercera edición. Corporación Marca. Venezuela.
- Rodríguez, M. (2008). Estrategias Exitosas para la Investigación. Maracay: La Liebre Libre
- Santillana, R. (2003) Establecimiento de sistemas de control interno: La función de contraloría. Cengage Learning Editores. México
- Steiner, G. (1996) Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México.

Stormes, J. (2011) Estrategias para la Optimización de los Controles Internos Administrativos y Contables de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Inversora Vg&V, C.A. Ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo [Trabajo de Grado] Universidad José Antonio Páez

Electrónicas

Burke, E. (2006) Estrategia, organización y negocio. Documento en línea] Disponible en : <http://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf> [Consulta] Julio, 2012

Contreras (2009) Análisis DOFA [Documento en línea] Disponible en : <http://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-dofa/> [Consulta] Julio , 2012

Dubs, R. (2002). El proyecto factible: una modalidad de investigación. [Documento en línea] Disponible. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/410/41030203.pdf>. [Consulta] Julio , 2012

Olguin, F. (2011) Administración Financiera. [Documento en línea] Disponible en <http://es.scribd.com/doc/53038930/21/administracion-de-las-cuentas-por-cobrar>. [Consulta] Julio , 2012

Ronda (2002) El concepto de estrategias [Documento en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm> [Consulta] Junio, 2012

Soto (s.f) Cuentas por cobrar [Documento en línea] Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/C3CuentasPorCobrar> [Consulta] Junio, 2012

ANEXO A
CUESTIONARIO

N°	Interrogante	SI	NO
1	¿Considera usted que en el área de cobranzas existen procedimientos efectivos de control?		
2	¿Se utilizan los análisis de vencimiento de clientes para hacerle seguimiento a las cuentas por cobrar?		
3	¿Se han evidenciado saldos de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo? Con una antigüedad de 6 meses.		
4	¿Existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar?		
5	¿El área de cobranzas utiliza libros auxiliares de clientes?		
6	¿Considera usted que el proceso de conciliación de las cuentas por cobrar luego de las cobranzas efectuadas es dificultoso?		
7	¿Existe registro contable de la provisión de cuentas dudosas?		
8	¿La empresa mantiene niveles importantes de facturas vencidas?		
9	¿Han habido distorsiones importantes entre la planificación de flujos de caja proyectados y las cobranzas efectivamente recibidas?		

N°	Interrogante	SI	NO
10	¿La empresa tiene un control de los anticipos recibidos de los clientes?		
11	¿Se han originado inconvenientes con los clientes en los cobros de anticipos recibidos y no aplicados a futuras facturas?		
12	¿ Existe un sistema de control de gestión de información basada en indicadores de medicación del desempeño del área de cobranza?		
13	¿La empresa cuenta con sistemas automatizados de procesamiento de datos en el área de cobranza?		
14	¿El personal del área de cobranza recibe capacitación constante de cómo debe ser ejecutada una gestión eficiente en el tratamiento de las cuentas por cobrar?		
15	¿Considera usted que es necesaria la implementación de medidas de control interno en el área de cobranza?		