

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
GUANARE – ESTADO PORTUGUESA

## **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA ACADEMIA MEYERLAND AMERICAN CENTER C.A., GUANARE, PORTUGUESA**

**AUTORAS**

**MARIANGEL ELISA RIVAS GARCÍA, C.I. 30.171.073  
YOLMARY ALEJANDRA MORILLO DI LORENZO, C.I. 29.639.063**

**TUTOR ACADÉMICO: Dr. ALBERTO CADEVILLA SOTO  
TUTOR METODOLÓGICO: Dr. ALONSO MÉNDEZ**

**GUANARE, 2025**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
GUANARE – ESTADO PORTUGUESA

## **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA ACADEMIA MEYERLAND AMERICAN CENTER C.A., GUANARE, PORTUGUESA**

**Trabajo de aplicación presentado como requisito para optar al título de  
Licenciada en Contaduría Pública**

**AUTORAS**

**MARIANGEL ELISA RIVAS GARCÍA, C.I. 30.171.073  
YOLMARY ALEJANDRA MORILLO DI LORENZO, C.I. 29.639.063**

**TUTOR ACADÉMICO: Dr. ALBERTO CADEVILLA SOTO  
TUTOR METODOLÓGICO: Dr. ALONSO MÉNDEZ**

**GUANARE, 2025**

## ACTA FINAL

### Acta N° SSP/

Hoy 14 de Febrero de 2025, siendo las 9:30 a.m. reunidos en el Programa Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Guanare. **Los Profesores:** Dra. Maritza Fernández C.I: V- 12.351.676, **Tutor (a):** Dr. Alberto Cadevilla Soto C.I: V-12.090.330 y Dr. Fernando Prado C.I: V- 16.644.824, Jurados principales para evaluar la presentación del Trabajo de Aplicación o Tesis de título: **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA ACADEMIA MEYERLAND AMERICAN CENTER C.A., GUANARE, PORTUGUESA**. Presentada como requisito final para optar al Título de Licenciado (a) en Contaduría Pública Por el (los) Bachiller (es):

1. **Mariangel Elisa Rivas García C.I: V- 30.171.073**
2. **Yolmary Alejandra Morillo Di Lorenzo C.I: V-29.639.063**

El Tutor (a) dio la apertura al acto refiriéndose a las Normas para la presentación del Trabajo de Aplicación del (la o los) estudiantes en las Carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Contaduría Pública, y de tesis, en la Carrera de Licenciatura en Sociología del Desarrollo. Seguidamente el (la o los) Bachiller (es) realizaron la exposición en un tiempo de 45 MINUTOS. Puntualizaron el Problema, los Objetivos, el Marco Teórico, el Marco Metodológico, la Propuesta (de ser pertinente), Aplicación de la Propuesta (de ser pertinente), Análisis de los Resultados, Conclusiones y Recomendaciones. Culminada la Exposición se dio inicio al ciclo de preguntas y observaciones por parte del JURADO y las respuestas por parte del (los) Bachiller (es). La calificación correspondiente al 30% de la nota final que le fue asignado por el Profesor del Subproyecto Trabajo de Aplicación o Seminario de Tesis II. Por tanto, hecha la revisión del informe final y concluida la defensa, el Jurado Evaluados decidió otorgar una calificación de:

Autores	Nota 30%	Nota 45%	Nota 25%	Total 100%	Escala 1 – 5 (Nota Definitiva)
1 Mariangel	30	25	25	100	5
2 Yolmary	30	25	25	100	5

En fe de lo expuesto, firma los integrantes del Jurado.

### Observaciones

*Gración honorífica y publicación*

**Prof (A):** Dra. Maritza C. Fernández L.  
C.I. N° 12.351.676

**JURADO PRINCIPAL**

**Prof (A):** Dr. Fernando Prado  
C.I: N° 16.644.824

**JURADO PRINCIPAL**

**Prof (A):** Dr. Alberto Cadevilla Soto  
C.I: N° 12.090.330  
**TUTOR (A)**





**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA” – UNELLEZ**

**COMPROMISO DE TUTORÍA ACADÉMICA**

<b>FECHA:</b>	<b>08</b>	<b>11</b>	<b>2024</b>
---------------	-----------	-----------	-------------

<b>DATOS PERSONALES DEL (DE LA) TUTOR(A)</b>		
<b>Yo, (Nombre y Apellido del Tutor)</b>	Dr. ALBERTO CADEVILLA SOTO	C.I 12090330
<b>Grado(s) Académico(s) de Pregrado</b>	Politólogo	
<b>Grado(s) Académico(s) de Postgrado</b>	Magister en Administración mención Gerencia General, Dr. en Ciencias Administrativas y Gerenciales	
<b>ME COMPROMETO A ORIENTAR EN CALIDAD DE TUTOR(A) AL (A LA) ESTUDIANTE O ESTUDIANTES</b>		
<b>Nombre y Apellido del (de la) Estudiante</b>	Mariangel Rivas	C.I 30.171.073
	Yolmary Morillo	C.I 29.639.063
<b>Perteneciente al Programa</b>	Ciencias Sociales y Económicas	
<b>EN LA ELABORACIÓN, DESARROLLO, CONCLUSIÓN Y DEFENSA DE SU TRABAJO DE APLICACIÓN, TITULADO(A)</b>		
Estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A, Guanare Estado Portuguesa.		
<b>EN CONSECUENCIA QUEDO OBLIGADO(A) A</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestar asesoría académica en calidad de tutor(a) al (a la) estudiante.</li> <li>2. Asistir a las reuniones convocadas por la Jefatura del programa respectivo y a los diferentes momentos del proceso de evaluación del trabajo de aplicación (ta).</li> <li>3. Planificar conjuntamente con el estudiante el desarrollo del trabajo hasta la culminación y defensa del mismo en la fecha y hora que se establezca.</li> <li>4. Revisar que los informes de discusión y defensa, así como la versión final del ta, cumplan con las formalidades establecidas en la Normativa Interna para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Seminario de Trabajo de Aplicación y Trabajo de Aplicación de Contaduría Pública y Administración, del Programa Ciencias Sociales.</li> <li>5. 5. En caso de renuncia, comunicar por escrito al Jefe de Programa respectivo, la decisión tomada</li> </ol>		
<b>FIRMA DEL(DE LA) TUTOR(A)</b>		

## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo

A Dios, por ser nuestro guía en todo momento; a nuestras familias, quienes nos han brindado su apoyo incondicional y amor a lo largo de este arduo camino.

A nuestros amigos, por su comprensión y paciencia.

Y a todos aquellos que creen en el poder del conocimiento para transformar vidas.

*MARIANGEL RIVAS  
YOMARY MORILLO*

## RECONOCIMIENTO

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestros profesores y mentores, cuyas orientaciones y consejos fueron fundamentales para la realización de este trabajo de aplicación.

A nuestras familias, por su constante apoyo y motivación.

Y a cada persona que, de alguna manera, contribuyó a que este proyecto se hiciera realidad.

*“Sapere aude”* - Atrévete a saber. Esta frase refleja nuestro compromiso con la búsqueda del conocimiento y la valentía de pensar por nosotros mismos.

MARIANGEL RIVAS  
YOLMARY MORILLO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”



VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
GUANARE – ESTADO PORTUGUESA

La Universidad que Siembra

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS  
EN LA ACADEMIA MEYERLAND AMERICAN CENTER C.A., GUANARE,  
PORTUGUESA**

**Autoras**

Mariangel Elisa Rivas García  
Yolmary Alejandra Morillo Di Lorenzo

**Tutor Académico:**

Dr. Alberto Cadevilla Soto

Año: 2024

**RESUMEN**

El área de cobranzas en las empresas presenta desafíos únicos, ya que no solo se trata de recuperar pagos pendientes, sino también de mantener relaciones positivas con los clientes. En atención a esta perspectiva, la presente investigación, tuvo como objetivo: Evaluar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa. El **apartado metodológico** se realizó bajo un tipo de estudio descriptivo, con modalidad de proyecto de aplicación, ésta se fundamentó en un diseño no experimental, de campo, de corte transversal, la población de estudio es fue cinco (5) personas que laboran en las diferentes áreas de trabajo de la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa, en consonancia con la investigación de corte mixta. La técnica usada fue la observación directa, y la encuesta a través del uso de cuestionario, el cual fue validado a través del juicio de expertos; el cuanto a la aplicación del coeficiente estadístico se usó el Alfa de Cronbach, el cual dio como resultado 0,85 grados de confiabilidad. En cuanto a la aplicación de la propuesta en este se hizo un estudio del ambiente interno y externo para determinar las estrategias a aplicar. Una vez aplicadas las estrategias se procedió a realizar una relatoría de la ejecución de la propuesta y su impacto, a través de análisis estadísticos. Entre los resultados se destaca que las estrategias aplicadas mostraron resultados positivos, dado que mejoraron la gestión de cobranzas, su eficiencia financiera y estabilidad. Se concluye que la aplicación de estrategias de control interno ha demostrado ser efectiva para mejorar la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A. por lo que se recomienda continuar con la implementación de estas estrategias y realizar ajustes según sea necesario para mantener y mejorar los resultados obtenidos.

**Palabras Clave:** Control Cobranzas, Estrategias, Políticas, Gestión.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que Siembra

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
GUANARE – ESTADO PORTUGUESA

## **INTERNAL CONTROL STRATEGIES FOR COLLECTION MANAGEMENT AT THE MEYERLAND AMERICAN CENTER C.A. ACADEMY, GUANARE, PORTUGUESE**

### **Authors**

Mariangel Elisa Rivas García  
Yolmary Alejandra Morillo Di Lorenzo

### **Academic Tutor:**

Dr. Alberto Cadevilla Soto

**Year:** 2022

### **ABSTRACT**

The collection area in companies presents unique challenges, since it is not only about recovering outstanding payments, but also about maintaining positive relationships with customers. Considering this perspective, the objective of this research was: Evaluate the internal control strategies for collection management applied at the American Academic Center Meyerland C.A., Guanare, Portuguesa. The methodological section was carried out under a type of descriptive study, with an application project modality, this was based on a non-experimental, field, transversal design, the study population was five (5) people who work in different tasks areas of the Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa, in line with mixed research. The technique used was direct observation, and the survey through the use of a questionnaire, which was validated through expert judgment; Regarding the application of the statistic, Cronbach's Alpha was used, which resulted in 0.85 degrees of reliability. Regarding the application of the proposal, a study of the internal and external environment was carried out to determine the strategies to apply. Once the strategies were applied, the execution of the proposal and its impact were related through statistical analysis. Among the results, it stands out that the applied strategies showed positive results, since they improved collection management, financial efficiency and stability. It is concluded that the application of internal control strategies has proven to be effective in improving collection management at the Academia Meyerland American Center C.A. Therefore, it is recommended to continue implementing these strategies and make adjustments as necessary to maintain and improve the results obtained.

**Keywords:** Collection Control, Strategies, Policies, Management.



## ÍNDICE GENERAL

COMPROMISO DE TUTORÍA ACADÉMICA .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RECONOCIMIENTO .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
 <b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
1.1 PROBLEMATIZACIÓN .....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.2.1 Objetivo General .....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.4 ALCANCE DEL ESTUDIO.....	11
 <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	13
2.1.2 Internacionales .....	13
2.1.2 Nacionales.....	16
2.2 BASES TEÓRICAS .....	17
2.3 BASES LEGALES .....	46
2.4 SISTEMA DE VARIABLES.....	48
Variable Independiente.....	48
Variable Dependiente .....	48
2.4.3 Operacionalización de las variables.....	49
 <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>50</b>
3.1 POSTURA ONTOEPISTEMOLÓGICA .....	50
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	51
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	56

<b>CAPÍTULO IV: LA PROPUESTA .....</b>	<b>59</b>
4.1 TÍTULO.....	59
4.2 PRESENTACIÓN.....	59
4.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	61
General.....	61
Específicos .....	61
4.4 FUNDAMENTACIÓN .....	61
4.5 ESTRUCTRA DE LA PROPUESTA.....	63
4.5 PLAN DE ACCIÓN A DESARROLLAR .....	70
4.6 CONCLUSIÓN DE LA PROPUESTA.....	71
 <b>CAPÍTULO V: APLICACIÓN Y ANALISIS DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA .</b>	<b>72</b>
5.1 RELATORÍA DE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA .....	72
5.2 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA .....	74
 <b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
CONCLUSIONES .....	84
RECOMENDACIONES .....	85
 <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>
ANEXO A: CUESTIONARIO .....	96
ANEXO B: HOJA DE VALIDACION DEL ESPECIALISTA .....	97
ANEXO C: CÁLCULO DEL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH.....	100
ANEXO D: EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.....	101

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>N° Cuadro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro 1.	Operacionalización de las variables.....	49
Cuadro 2.	Análisis FODA .....	64
Cuadro 3.	Plan de Acción .....	70
Cuadro 4.	Distribución de Frecuencias de las respuestas a la Dimensión Efectividad del Control Interno .....	75
Cuadro 5.	Distribución de Frecuencias de las respuestas a la Dimensión Efectividad de la Gestión de Cobranzas .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>N° Gráfica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Gráfica 1.	Distribución Porcentual de la Dimensión: Efectividad del Control Interno	76
Gráfica 2.	Dimensión: efectividad de la gestión de cobranzas .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>N° Figura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
	Figura 1. Componentes del Coso 2013.....	23

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la gestión eficiente de las cobranzas se ha convertido en un pilar fundamental para la estabilidad financiera de las empresas que ofertan servicios. La Academia Meyerland American Center C.A., ubicada en el municipio Guanare, estado Portuguesa, no es la excepción. Por lo que la implementación de estrategias de control interno efectivas es crucial para asegurar la optimización de la gestión de cobranzas, permitiendo así una administración más robusta y sostenible.

Es importante resaltar, que la gestión de cobranzas en las empresas presenta desafíos únicos, ya que no solo se trata de recuperar pagos pendientes, sino también de mantener relaciones positivas con los clientes. Un sistema de control interno bien diseñado puede ayudar a identificar y mitigar riesgos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar que los recursos financieros se utilicen de manera adecuada. En este sentido, la evaluación de las estrategias de control interno se convierte en una herramienta esencial para la administración de la Academia Meyerland American Center C.A.

En base a expuesto, este estudio tiene como objetivo evaluar diversas estrategias de control interno que puedan ser aplicadas en la Academia Meyerland American Center C.A., para mejorar la eficiencia en la gestión de cobranzas. A través de un análisis detallado y una metodología rigurosa se busca identificar las prácticas más efectivas que contribuyan a minimizar los riesgos financieros y fortalecer la estructura administrativa de la institución. La investigación se centró en identificar las debilidades actuales en el proceso de cobranzas y aplicar soluciones prácticas.

Por lo que, la importancia de este trabajo radica en la necesidad de establecer mecanismos que no solo faciliten la recuperación de los pagos pendientes, sino que también promuevan una cultura de cumplimiento y responsabilidad entre los clientes. De esta manera, se ofrecen una serie de estrategias prácticas y aplicables que puedan ser utilizadas por otras

instituciones con desafíos similares. Además, la implementación de estas estrategias puede contribuir a mejorar la percepción de la institución por parte de los clientes, generando confianza y fidelidad a largo plazo.

Es por ello, que la optimización de la gestión de cobranzas mediante estrategias de control interno no solo tiene un impacto directo en la salud financiera de la Academia Meyerland American Center C.A., sino que también refuerza su capacidad para ofrecer servicios educativos de calidad. Además, este estudio proporciona un marco teórico y práctico que sirve de referencia para futuras investigaciones y aplicaciones en el ámbito de la gestión financiera.

En base a lo anterior, este trabajo de aplicación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, conformado por el Planteamiento del problema, y contiene la problematización, objetivos de la investigación, justificación y alcance del estudio.

Capítulo II, que es el Marco teórico, donde se reflejan los antecedentes de la investigación tanto nacionales como internacionales acerca de los estudios previos relacionados con la presente investigación; sumados las bases teóricas; la cual representa los estudios de diversos autores que han hablado sobre esta temática y que han presentado sus estudios en diferentes versiones como libros, artículos científicos, ponencias, entre otros; contiene a su vez las bases legales que sirven de soporte jurídico a esta investigación y el cuadro de operacionalización de variables.

Capítulo III, contentivo de la Metodología esgrimida, e Incluye el modelo epistémico, Tipo de investigación, Diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de la investigación, validez y confiabilidad, descripción del procedimiento de recolección de información.

Capítulo IV, donde esta esbozada la propuesta, y contiene el título, la problematización, objetivos, fundamentación, desarrollo de la propuesta y la conclusión

Capítulo V, en este se realizó la relatoría de la aplicación y análisis de los resultados, o impacto de la propuesta.

Capítulo VI, donde se escriben las Conclusiones y Recomendaciones.

Se finaliza con el registro de la bibliografía consultada y los anexos que sustentan el estudio.



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 PROBLEMATIZACIÓN**

Actualmente, las empresas conceden a sus clientes la posibilidad de cancelar a crédito los productos o servicios que adquieren, en diferentes plazos de tiempos, sabiendo de antemano, el riesgo que trae en la liquidez de la empresa; es así, como la gestión de cobranzas, juega un papel fundamental para reducir este riesgo; bien lo expresa Gómez (2021) al exponer que la gestión de cobranza

Es una herramienta importante para la gerencia financiera la cual permite mejorar el capital de trabajo y maximizar el valor de la empresa, por lo tanto, su objetivo es garantizar que el proceso sea concluido de manera oportuna y total... (p.3)

Lo citado, pone de relieve en que las empresas al aplicar una gestión de cobranzas optima garantizan el cierre financiero de forma exitos y oportuna. Por su parte Ruiz y López (2017, citados por Díaz y Enríquez, 2019) resaltan que “una adecuada gestión de cobranza tendrá como resultado la disminución de la cartera y en el peor escenario la limitación de la morosidad” (p.57). Además, la gestión de cobranzas “es el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas” Barreto (2011, citado por López y Velástegui, 2021; p.820).

Basadas en las perspectivas de los autores citados, se puede aseverar que la gestión de cobranza es un proceso que esta direccionada, a través de estrategias de seguimiento y control, para recuperar la cartera de créditos y de esta manera, rescatar, en cierto modo, los bienes que se encuentran en deudas en el corto, mediano o largo plazo; pero, sobre todo, conservando la

buena voluntad de los clientes que le permitirán hacer acuerdos y/o negociaciones futuras.

Por ello, es necesario que la empresa cuente con una buena política de cobranza, dado que, es determinante para disminuir los índices de morosidad, a razón de esto, Brachfield (2005, citado por Delgado y Lezama, 2018), señala “las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagados” (pp.20-21).

En otra idea, se cita que las políticas de cobranza “se refieren a los procedimientos que se siguen para recuperar las cuentas pendientes por cobrar vencidas o antes de su vencimiento” (Lázaro y Portocarrero, 2019; p.14). Es por ello, que “establecer políticas de cobranza definidas permite detectar situaciones complejas ante posibles deudas incobrables y tiene como propósito minimizar riesgos en créditos por cobrar...” (Gómez, 2021; p.267).

Dada las ideas de estos autores, se argumenta que la efectividad de las políticas de cobranzas dentro de la empresa es a través de un proceso de seguimiento y control de los créditos otorgados, donde se evalúe primordialmente el nivel de morosidad. De allí, que estas políticas deben ser constantes, dado que, las pequeñas y medianas empresas, como es el caso de la Academia Meyerland American Center C.A., son las que mayor riesgo tienen en cuanto a la volatilidad de los precios que se dan en los mercados.

Visto de esta manera, se hace imperante mencionar que la gestión de créditos y cobranzas son interrumpidas cuando carece la empresa de un buen control interno, ante esto se cita

La gestión de cobranza se ve afectada por la falta de un sistema de procedimiento que permita un buen control para la recaudación de pagos de sus clientes, lo que genera un alto nivel de morosidad

y a la vez disminuye los ingresos de efectivo a la empresa. Castillo y Córdova (2016, citados por Díaz y Enríquez, 2019; p.57).

Por ello, se requiere de buenas políticas de control interno, que van encaminadas a minimizar la pérdida constante del ingreso o el efectivo, de allí, la necesidad de contar un buen sistema de control; este va a permitir disminuir la alta morosidad; vale acotar, que estas empresas incurren fallas financieras por el mal control en la recaudación de sus cuentas por cobrar, por ello, se hace imperante la necesidad de un control interno.

El control interno, es un elemento importante dentro de la organización, dado que permite, a través de la creación de planes, métodos de verificación y evaluación, gestionar que todas las diversas actividades, operaciones y actuaciones sean realizadas de acuerdo a lo planificado; tanto así, que permitirá detallar la eficiencia y eficacia de las operaciones de los diferentes registros contables que realice la empresa entre otras actividades. Bien lo expresa Zambrano (2019) al considerar que “el control interno permite gestionar la cartera de créditos de una forma eficiente, así como los procedimientos operacionales, para prevenir, disminuir y enfrentar riesgos en las empresas a fin de alcanzar los objetivos propuestos” (p.16)

Es oportuno citar, que el control interno, de acuerdo a Granada (2011, citado por Hinostroza, 2017) expone que “el control interno es primordial para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se efectúen de la forma esperada y fomenten alcanzar los objetivos globales” (p.24); por su parte, Heredia (2022) argumenta que el control interno “es una tarea primordial que se debe ejecutar en todas las empresas para lograr excelentes resultados comprobados de manera eficiente y eficaz...” (p.819). Esta visión guarda relación con lo expresado por Zambrano, Morales y Guerrero (2019), quienes exponen que

El control interno permite llevar a cabo un correcto funcionamiento de las actividades dentro de una empresa, implementando normas

y regulaciones con la finalidad de minimizar los riesgos que incurren en las operaciones, y a su vez alcanzar los objetivos, buscando la confiabilidad en los registros contables (p.74).

En concordancia con los autores citados, se infiere en que a pesar de que el sistema de control interno ofrece, en cierto modo, seguridad operacional, es oportuno que las empresas mantengan un procedimiento efectivo, en el que se esté realizando, constantemente evaluaciones periódicas, con la intención de verificar si se está llevando a cabo una adecuada aplicación de las políticas de cobranza, en función al cobro a los clientes en las fechas acordadas de sus compromisos adquiridos. Todo ello, con el fin de corregir errores, por medio del diseño de estrategias de cobranzas; en concordancia con Carrera (2017, citado por Díaz y Enríquez, 2019) indican que “en la actualidad las empresas se ven necesitadas de una adecuada gestión de cuentas por cobrar, a fin de tomar decisiones apropiadas y acertadas en favor del desarrollo de la institución” (p.57).

Ahora bien, diversos trabajos empíricos que se han realizado sobre la temática presentada, han coincidido en que llevar estrategias de control interno en la política de cobranza permite a las empresas reducir los riesgos de pérdidas de cuentas por cobrar, tal es el caso de Echeverría (2021) quien concluye que

el control interno debe ser una de las herramientas más importantes al momento de tomar las decisiones dentro de la empresa, para poder realizar la planificación de las actividades durante el año fiscal, esto permitirá que la empresa se encuentre cumpliendo su objetivo a un corto plazo posible (p.14)

Del mismo modo Hidalgo (2010), concluye en su investigación que “el área de Cobranzas de una empresa es una pieza clave dentro de una organización y que para lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos que administra es necesario contar con un eficiente sistema de control Interno” (p.6)

Visto de esta manera, se enuncia que en la Academia Meyerland American Center C.A., se ejecutó un diagnóstico de la situación actual de la gestión de cobranzas y se esgrime que las actuales estrategias en cuanto a las políticas de cobros no se están aplicando en su totalidad con los clientes que solicitan el servicio de educación que contratan, lo que origina que el rubro de las cuentas por cobrar aumente.

Ahora bien, esta situación se puede estar dando por las siguientes causas: la empresa no cuenta con un adecuado control de cobranza, dejando a un lado en algunas ocasiones el monitoreo a los clientes para cancelar el pago de los créditos otorgados por cuestión de paquetes adquiridos; del mismo modo, no se cumple a cabalidad las políticas instauradas por la empresa, lo que ocasiona un porcentaje elevado de cartera vencida, quizás por la poca gestión de parte del personal involucrado. Evidenciando, entonces, las débiles estrategias del proceso de recuperación de cartera de clientes. Del mismo modo, no se han realizado evaluaciones de control interno a los procedimientos del área de créditos y cobranza, por lo que, se desconoce cuáles son los niveles de riesgos suscitados en al menos los períodos fiscales 2020, 2021, 2022, 2023 en cuanto a cálculos de los índices de solvencias o las ratios de cuentas por cobrar.

Todo esto podría traer como consecuencia, que la empresa incurra en problemas de liquidez o rentabilidad, lo cual representa un enorme riesgo para la salud financiera de la Academia Meyerland American Center C.A., llegando al punto de poder tener pérdidas por cuentas incobrables; además, que la compañía tome la iniciativa de minimizar o eliminar los servicios que presta a crédito a sus clientes, así como la insolvencia para cumplir con sus compromisos con terceros.

En función de los enunciados planteados, surge la siguiente interrogante general ¿Cómo evaluar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa?

De allí que, para alcanzar una comprensión del objeto de estudio de forma detallada, se hace necesario generar las siguientes interrogantes específicas:

¿Cuál será la situación actual del control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa?

¿Cuál es la necesidad de estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa?

¿Cómo serán las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare Portuguesa?

¿Cómo se aplicarán las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare Portuguesa?

¿Cuál será el impacto de las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare Portuguesa?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Evaluar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual del control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa.

Analizar la necesidad de estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa.

Diseñar estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare Portuguesa.

Aplicar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare Portuguesa.

Valorar impacto de las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare Portuguesa.

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

En razón de que la empresa, Academia Meyerland American Center C.A., cuenta con poca liquidez, originada por un incremento en la cartera de clientes con cuentas por cobrar vencidas y la misma está siendo gestionada sin la debida supervisión y seguimiento, se realizó un análisis de la cartera de créditos y de esta manera poder evaluar estrategias efectivas de control interno para la optimización de la gestión de cobranzas a los clientes de la Academia en un periodo de tiempo requerido y repensando que la empresa alcance su liquidez se justifica la presente investigación por las siguientes razones:

Considerando el aporte teórico, servirá como antecedente a otras investigaciones que tengan similares fenómenos de estudios en donde se destaque la importancia de aplicar procesos de control interno como estrategia de mejoramiento de las cobranzas. Por lo tanto, este trabajo de investigación está orientado a exponer y fortalecer los aspectos teóricos buscando obtener calidad en los resultados.

Desde el punto de vista metodológico, fue necesaria la aplicabilidad de técnicas de investigación como: análisis de documentos contables de la

empresa, contratos e información sobre cuentas morosas que se han registrado desde el año 2021 y de esta manera determinar qué estrategias de cobranzas deben diseñarse y aplicarse, así cómo éstas incidirán y estarán enfocadas en la disminución de los índices de morosidad de los clientes de la Académica Meyerland American Center, C.A.

Tomando en cuenta el valor práctico, se espera que el presente trabajo de investigación incentive a los propietarios de la Academia Meyerland American Center, C.A., en implementar las estrategias de cobranzas en función de la realidad económica que presentan actualmente. Asimismo, se espera que esta investigación se convierta en un motor de impulso a las otras instituciones similares, que prestan los mismos servicios, a usar una metodología concreta de gestión de cobranzas.

La línea de creación intelectual de la UNELLEZ para el periodo 2020-2025, que sustenta este trabajo es Estado, Gobierno y Sociedad, constituida en los procesos sociopolíticos que deben ser considerados, analizados y evaluados en el área de ciencias sociales y económicas.

#### 1.4 ALCANCE DEL ESTUDIO

Esta investigación se centró en evaluar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa. El estudio abarca los siguientes aspectos:

**Periodo de Estudio:** La investigación se realizó durante el año 2024, analizando datos históricos y actuales de la gestión de cobranzas.

**Ámbito Geográfico:** El estudio se limita a la Academia Meyerland American Center C.A., en el municipio Guanare, estado Portuguesa.

**Sujetos de Estudio:** Se incluyen todos los procesos y procedimientos relacionados con la gestión de cobranzas, así como el personal administrativo y financiero involucrado en estos procesos.



**Variables de Estudio:** Se evalúan las estrategias de control interno existentes, la eficiencia en la gestión de cobranzas y el impacto de las nuevas estrategias implementadas.

**Metodología:** Se utiliza un enfoque descriptivo y no experimental, con técnicas de recolección de datos como encuestas, entrevistas y análisis documental.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

Diversas son las investigaciones que han relatado supuestos sobre el tema planteado, todas están enfocadas en considerar el control interno como mecanismo de gestión de cobranzas, entre estos se pueden mencionar los siguientes:

##### 2.1.2 Internacionales

Una investigación realizada por Tóala (2023), presentada ante la Universidad Estatal del Sur de Manabí “UNESUM” – Ecuador, cuyo objetivo fue **Analizar estrategias de control interno en la gestión de cobranza de la cooperativa de ahorro y crédito Huancavilca del cantón Jipijapa, Manabí – Ecuador**; la metodología que se empleó fue el diseño no experimental, se utilizaron los métodos inductivo-deductivo con la aplicación de una encuesta, dirigida a 7 trabajadores de la cooperativa; los resultados obtenidos muestran que el 43% estuvo muy de acuerdo en que cada año se evalúe el control interno en la gestión de cobranza para asegurar la confiabilidad de la información financiera, se concluye que la cooperativa no ejecuta un análisis según los requerimientos internacionales en cuanto al control interno produciendo riesgos estratégicos, financieros y operativos en la institución. En base a esta conclusión la autora recomienda emitir reportes periódicos sobre las cobranzas, capacitar al personal en materia de gestión de cobranzas y evaluar cada año al cierre fiscal la cartera crediticia para así tomar decisiones correctas usando las tecnologías de información y comunicación.

El antecedente citado, guarda relación con la investigación, dado que, aunque ambas investigaciones se desarrollan en contextos organizacionales

diferentes—una academia educativa y una cooperativa de ahorro y crédito— la comparación de sus metodologías, resultados y recomendaciones puede proporcionar una visión más amplia y enriquecedora sobre la aplicación de estas estrategias en distintos entornos. Esta relación permite identificar mejores prácticas y adaptar enfoques exitosos de un sector a otro, fortaleciendo así la efectividad de las estrategias de control interno en la gestión de cobranzas.

Otro antecedente fue la investigación presentada por Espinoza (2022), ante la Universidad Ricardo Palma, de Lima, Perú; cuyo propósito fue **Determinar Control Interno y su Influencia Como Plan Estratégico Para Optimizar Gestión de Cobranza, Empresa Útiles y Papeles Universal SAC, durante el periodo 2020, Lima, Perú**; el autor trabajó con un enfoque metodológico cuantitativo, de tipo correlacional no experimental bajo un método hipotético – deductivo, con una muestra de treinta (30) participantes de las áreas directamente implicadas en las operaciones de gestión de cobranza, a través de la encuesta. Esta investigación Arrojó como resultado, que en la empresa no se encontraba claramente definida la promoción y consideración de las normas y procedimientos de control interno; tampoco existía un adecuado control para evaluar la situación crediticia del cliente previo al otorgamiento del crédito, ni políticas sólidas para llevar a cabo la posterior gestión de las cuentas por cobrar. De todo esto, concluyó que, el control interno influye directamente en la gestión de cobranza. Gracias a la difusión y aplicación de la normatividad de control interno, se logrará identificar oportunamente los riesgos existentes en la administración de cobranzas. De esto recomienda, que aplicando estrategias de control interno en el área de créditos y cobranzas, se logrará optimizar positivamente la gestión de liquidez de la empresa.

Este antecedente citado, comparte un interés en mejorar la eficiencia de las cobranzas mediante el control interno. Aunque el enfoque organizacional es diferente, ambas investigaciones buscan soluciones prácticas para

problemas similares. Por lo que al comparar estos estudios se puede ofrecer una comprensión más profunda de cómo las estrategias de control interno pueden ser adaptadas y aplicadas en diferentes contextos organizacionales.

Por su parte, Fernández, Vargas y Suárez (2022) en su investigación presentada ante la Universidad Surcolombiana - Colombia, Garzón, tuvo como objetivo **proponer estrategias de cobranza que permitan reducir la morosidad en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia**. El apartado metodológico de investigación marca que fue de diseño de no experimental, considerando una muestra de seis (6) colaboradores pertenecientes al área encargada de cobranzas, quienes fueron evaluados mediante la aplicación de encuestas. De esa manera, los resultados evidencian que la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia, no cuenta con estrategias de cobranzas adecuadas, también falta capacitación a los trabajadores para realizar labores eficaces con respecto al cobro de las deudas, haciendo que esta falta de motivación, tanto a empleados como a clientes, lleve a que la empresa se enfrente a niveles elevados de morosidad de sus clientes, afectando la rentabilidad de la empresa. Por lo que concluyen que las estrategias que se apliquen en cuanto a créditos y cobranzas, sería la clave para el control de la morosidad en la empresa.

Los autores recomiendan que al aplicar las estrategias en cuanto a créditos y cobranzas sería la clave para el control de la morosidad en una empresa que vende a crédito, también es importante el desarrollo eficiente de las responsabilidades al personal a cargo de dichas cobranzas para impulsar mejores resultados en conjunto no solo para mejorar la calificación del otorgamiento de créditos sino para todo el desarrollo organizacional.

Esta investigación, guarda relación con la presente investigación dado que su perspectiva esta en mejorar la cartera de clientes, haciendo un buen estudio de la morosidad y por ende busca alcanzar el desarrollo organizacional, aunque son entidades comerciales las estudiadas en ambas

se persigue aplicar estrategias que buscan un mejor control interno y las políticas de cobranzas.

### 2.1.2 Nacionales

Para el caso de Venezuela, se presentan las siguientes investigaciones relacionadas al tema a tratar.

Una ponencia presentada por Gil Y. (2021) producto de su investigación titulada: empoderamiento laboral ante la crisis pandémica e incertidumbre venezolana y la gestión de las cobranzas en divisas durante la pandemia del covid 19, durante la X Jornada de Investigación Nacional y VI Jornadas Internacionales de la Universidad Bicentenaria de Aragua – UBA - Venezuela, se fijó como objetivo General: **Explicar el empoderamiento laboral ante la crisis pandémica e incertidumbre venezolana y la gestión de las cobranzas en divisas durante la pandemia del Covid 19.** Esta investigación se realizó con un diseño de investigación documental y nivel analítico. Entre sus resultados, expone que la situación generada, desde el momento que el COVID–19, ha afectado las empresas y sus procesos, en especial lo relacionado con el ingreso de efectivo producto de los créditos otorgados. Concluye que la pandemia tuvo efectos negativos en el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, así como en la gestión de cobranza, lo que se puede evidenciar por el aumento en la morosidad de los clientes y en la disminución de ingreso del efectivo a la empresa, la autora recomienda que al tener un buen empoderamiento laboral ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa y por ende constituye un punto de partida para establecer los controles contables de las transacciones que se realizan.

Esta investigación desarrolla elementos importantes dentro de la investigación, al reconocerse que los factores externos, no solamente económicos sino ambientales, de salud, como fue el caso de la Pandemia por la COVID – 19 van a afectar la situación económica de la empresa, y si

no se tiene controles contables adecuados de las transacciones están podrían llegar al quiebre o cierre de las mismas.

Por su parte, Aranguren, Pérez y Pérez (2017) presentaron una investigación ante la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales – VIPI, cuyo objetivo fue **proponer estrategias gerenciales para optimizar el sistema de cobranzas en la empresa Cosan, C.A., en San Carlos estado Cojedes, Venezuela**. En tal sentido, el trabajo se enmarcó dentro de una investigación con enfoque cuantitativo, un diseño no experimental de campo, de nivel proyectivo; para la recolección de los datos se hizo uso de la encuesta a través de un cuestionario. Esta última fue aplicada a una población de diez (10) individuos quienes integran el equipo de trabajo del área de cobranzas. Luego de su aplicación obtuvieron como resultado que existía una deficiencia en el sistema de cobranzas de la empresa; llegando a la conclusión de que era necesario proponer un diseño de estrategias gerenciales que permitan optimizar el sistema de cobranzas en la empresa COSAN, C.A. Como recomendación general, indican que esta investigación permite detectar posibles desviaciones en los procedimientos administrativos de cuentas por cobrar, dado que, las estrategias al ser aplicadas permiten la eficiencia en la gestión de cobranzas.

El aporte de este antecedente para la investigación es que las estrategias están vinculadas hacia la gestión de cobranzas, permitiendo así considerar las mismas para sumar las ideas a esta investigación.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **Control Interno**

De acuerdo a las ideas de Gómez y Lazarte (2019) el control interno “abarca controles administrativos y operativos de todos los sectores de la empresa para lograr la efectividad y eficiencia en las operaciones, la

confiabilidad de la información financiera, acatamiento de leyes vigentes y adhesión a la política de la empresa” (p.2).

En las ideas de Loayza y Jaime (2023) argumentan que:

El control interno forma parte de las prioridades principales en el campo administrativo, es por ello que las instituciones necesiten un instrumento que les permita evaluar constantemente los progresos significativos y el alcance de sus fines, debido a esto el control interno se convirtió en cierta medida prioritaria para la mejora de los recursos humanos y económicos (p.16).

Visto así, se puede inferir que el control interno es una herramienta de suma importancia en el mundo empresarial, ya que permite llevar a cabo el total cumplimiento de los objetivos que tenga una organización, para así asegurar el éxito y la buena administración y gestión, como factor clave para su pleno desarrollo hacia el entorno en el cual se esté ejecutando.

### **Etapas del Control interno**

Es importante acotar, que a través de los sistemas de control interno se verifica, indaga y optimizan problemas y riesgos de políticas en la organización, de esta manera, se mejora la eficiencia y eficacia de las operaciones protegiendo los archivos y reputación de la organización. Al respecto, Vega y Marrero (2021), recalcan que:

El control interno ha transitado por cuatro etapas: génesis, cambios, desarrollo e integración. La primera etapa, llamada génesis, es donde aparecen los primeros registros para controlar las operaciones de los negocios. La segunda etapa conocida como cambios se comienza a hablar del control interno, definido como un conjunto de medidas o procedimientos establecidos por las organizaciones con el propósito principal de prevenir fraudes y evitar errores del personal. La tercera etapa, desarrollo, es donde se amplían los objetivos del control interno debido al ambiente competitivo y hostil que tenían que enfrentar las empresas para continuar su curso hacia sus metas de rentabilidad y de cumplimiento de su misión, así como minimizar impactos

negativos. La integración se desarrolla en el centro del sistema empresarial, adoleciendo fortalecer la integración con herramientas como el cuadro de mando integral y la gestión por procesos, además de cuantificar su gestión para mejorar su efectividad. (Pp.214-216)

Analizando el argumento antes expuesto, el control interno cuenta con ciertas particularidades que ayuda al beneficio de las organizaciones, contando con una evolución efectiva en muchos aspectos que ayuda a pronosticar las decadencias y riesgos de las entidades en el mercado, teniendo en cuenta que no existe un diseño de control interno perfectamente elaborado o efectivo en muchas ocasiones estos controles se ven afectados por la falta de conocimientos profesionales dando como resultado debilitamiento en los procedimientos.

### **Características del Control Interno**

En base a lo acotado, se detallan por Loayza y Jaime (2023) las principales características son:

- Principios de la administración: es la planeación regencia y control para asegurar el éxito y la evolución.
- Separación de funciones: esto se requiere la habilidad de dos o más personas realizando y evaluando las distintas áreas del control interno para obtener alguna información de errores o fraudes.
- Evaluación del riesgo: cada acción conlleva a un riesgo significativo, puede ser positivo o negativo como la implementación de medidas o cambios drásticos y toma de decisiones radicales.
- Control preventivo: el control interno utiliza medidas preventivas como las políticas, la supervisión de la gestión y los reglamentos de los empleados.
- Monitoreo: cada sistema o área que se maneja en estas instalaciones deben ser supervisadas cautelosamente para prevenir daños o errores. (p.18)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede acotar que estos aspectos claves que presenta el control interno, permiten conocer cuáles son



los procesos que el control interno debe ejecutar al momento de hacerse notar en la empresa, debido a que cada uno de ellos llevan correlación para lograrse ejecutar en su totalidad y así fomentar el éxito en las empresas.

### **Normativas del Control Interno**

Constituyen regulaciones y normas que rigen la implementación de los sistemas de control interno, estas bases son sumamente pertinentes a la hora de establecer funciones y organizaciones efectivas con la finalidad evitar la pérdida de dinero o alguna política que afecte directamente a la empresa de esta manera las normativas disminuyen los riesgos.

En el mismo orden de ideas Ávila, Cazar y García (2022) consideran los aspectos legales del control interno

- Regulaciones financieras: Están creadas para proyectar la integridad y confiabilidad de los documentos como las leyes y la contabilidad.
- Leyes laborales: Se refiere a las normas de los empleados que se deben seguir dentro de la empresa como la hora de llegada, hora de salida, salarios, los beneficios que la empresa les brinda, horas extras pagadas, uniformes etc.
- Leyes regularías específicas: algunas industrias son extremadamente estrictas y más si son fábricas de alimentos donde tiene especificado como será manejado el producto que temperaturas y en qué condiciones son actas para el consumo, también con las leyes ambientales del área de trabajo.
- Normas de cumplimiento específico: se trata de los datos personales como la tarjeta de crédito y la ley de personas discapacitadas

Con todo esto, es importante reconocer que; las normas que vinculan al control interno, permiten desarrollar a cabalidad cuales son los sistemas que las organizaciones deben utilizar al momento de ejecutar un proceso, y a su vez, lograr fomentar los datos y etapas que se deben tener en cuenta para lograr un objetivo.

### **Efectividad del control interno**

Es menester resaltar, que al hacer mención a la efectividad del control interno, se resalta la capacidad de este para producir el efecto deseado, es decir, alcanzar los resultados planificados por la organización; bien lo expresa Piloso Bravo y Mendoza Vincas (2022) al considerar que

Es importante destacar que, para que un Control Interno pueda ser considerado efectivo, los auditores, debe hacer lo posible por mantener los riesgos que enfrenta la organización bajo control y en niveles de tolerancia debidamente definidos, considerando la relación costo/beneficio y que las políticas, actividades y procedimientos funcionen de manera adecuada, lo que lleva a inferir que una comisión auditora, desempeña un rol determinante en los procesos internos de supervisión. (p.358)

Basado en lo expresado por los autores citados en las empresas, la efectividad del control interno se refiere a la capacidad de observar la eficiencia y eficacia de las operaciones y por ende garantizar la confiabilidad de los registros. Por ello, la efectividad del control interno dependerá en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que la diseña, administra y vigila los procesos administrativos y contables propios de la empresa con el fin de lograr la existencia y efectividad de los procedimientos de control interno.

### **Informe COSO**

De esto es oportuno mencionar que el informe COSO, es un marco de referencia ampliamente usado para establecer sistemas de control interno en contabilidad y auditorías, su objetivo es prevenir y detectar fraudes internos en las empresas, de allí que se cita

El Informe COSO, el informe es un manual (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comisión) es una

organización compuesta por organismos privados, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar un modelo común de orientación a las entidades sobre aspectos fundamentales de: gestión ejecutiva y de gobierno, ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, control del fraude, y presentación de informes financieros. Teniendo 5 componentes; Ambiente de Control, evaluación de Riesgos, actividades de Control, información y comunicación y monitoreo. (Quispe, A. L. 2022; p.18)

De acuerdo a lo citado, se aprecia que el informe COSO, mejora la eficiencia operativa, aumenta la fiabilidad de los informes financieros y facilita el cumplimiento de las leyes y regulaciones nacionales e internacionales; por ello, requiere de un inmenso compromiso continuo de la gerencia.

### **Componentes del Informe COSO**

Son cinco los componentes del control interno que va a permitir alcanzar la efectividad del mismo, de acuerdo a COSO (2013, citados por Quispe Gómez y Roman Balbin, 2021) estos son:

**1. Ambiente de control:** Es un conjunto de estándares, procesos y estructuras que sustentan la implementación de controles internos apropiados dentro de una empresa. El entorno de control incluye los principios de integridad y los valores éticos que debe controlar la agencia, los parámetros que permiten el desempeño de las funciones de supervisión, la estructura organizativa decidida, el proceso de atracción, desarrollo y retención del talento y el entorno. (p.25)

**2. Evaluación de riesgo:** se refiere al proceso continuo de preparación de una empresa para tal evento. Incluye los principios de focalización, identificación y evaluación de riesgos, toma de decisiones de gestión de riesgos, evaluación de posibles fraudes y evaluación de eventos o cambios que afectan el sistema de control interno de la empresa. (Pp.25-26)

**3. Actividades de control gerencial:** Se refieren a las políticas y procedimientos que se establecen para reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos del negocio. Las actividades de control ocurren en todos los procesos, actividades, niveles y funciones de una entidad. Las actividades de control

deben buscar el equilibrio adecuado entre prevención y detección. (p.26)

**4. Información y comunicación:** se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos". (p.26)

**5. Monitoreo o supervisión:** son todas las actividades de autocontrol incorporadas a los procesos de una entidad y actividades de seguimiento con el propósito de mejorar y evaluar. El sistema de control interno debe ser monitoreado para evaluar su efectividad y calidad a lo largo del tiempo y para permitir la retroalimentación. Se utilizan evaluaciones continuas, revisiones independientes o una combinación de ambas para determinar si cada componente y sus principios están funcionando. (Pp.26-27)

Estos componentes son los que de acuerdo a COSO, han permitido a lo largo de tiempo que las empresas mejoren sus procesos de administración del riesgo; en la figura 1, se muestra la relación de estos cinco componentes con otros principios de la administración de control.

**Figura 1. Componentes del Coso 2013**



**Fuente:** COSO (2013, citados por Quispe Gómez y Roman Balbin, 2021; p.27)

## **Principios del control interno relacionados con los componentes de control**

En atención a los componentes del control interno Galaz y Ruiz (2014, citado por citados por Quispe Gómez y Roman Balbin 2021; Pp.27-29), presentan diecisiete principios de control interno que se relacionan con los componentes de control propuestos por COSO 2013, expresados de la siguiente manera:

### **Ambiente de Control**

1. La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El Consejo de Administración manifiesta autonomía de la administración y realiza supervisiones del desarrollo y rendimiento de los controles internos.
3. La Administración implanta; las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades indicadas con el fin del cumplimiento de la búsqueda de objetivos; mediante la aprobación del consejo.
4. La entidad se compromete a atraer, desarrollar y retener al personal competente en alineación con los objetivos.
5. La entidad conserva personal comprometido con las obligaciones de control interno en el logro de objetivos.

### **Evaluación de riesgo**

6. La entidad detalla los objetivos claramente para lograr la valoración e identificación de riesgos que se relacionen con objetivos.
7. La organización diferencia riesgos relacionados con el cumplimiento de objetivos y metas a través de la entidad y analiza riesgos para determinar su administración.
8. La organización toma en cuenta la probabilidad de fraude, en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
9. La organización reconoce y evalúa los cambios que pueden impactar al sistema de control interno.

### **Actividades de control**

10. La organización desarrolla y elige las actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
11. La organización fomenta y escoge actividades de control general sobre tecnología con el fin de ayudar en el logro de objetivos.
12. La organización extiende actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

### **Información y comunicación**

13. Las organizaciones extienden su control a través de políticas que establecen lo que se espera y los pasos para incluir esas políticas.
14. Las organizaciones divulgan información interna, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesaria para respaldar el desempeño del control interno.
15. La organización se comunica con grupos externos sobre situaciones que afectan el funcionamiento de los controles internos.

### **Monitoreo o supervisión**

16. Las organizaciones seleccionan, desarrollan y realizan auditorías continuas y/o individuales para garantizar que los controles internos estén en funcionamiento.
17. La organización evalúa adecuadamente las debilidades en el control interno y las comunica al equipo responsable, incluida la alta dirección y la dirección, para tomar las medidas correctivas necesarias.

En atención a lo mencionado en la cita anterior, se puede apreciar la relación que existe entre los componentes del control y los principios del control interno, en donde es imperante ese componente de ambiente de control, dado que, este va a permitir que la organización este comprometida a atraer, desarrollar, y retener al personal alineado a los objetivos empresariales. Del mismo modo, se reconoce y evalúa los cambios que pueden impactar al sistema de control interno. Esto va a permitir elegir las actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos. Contribuyendo a una comunicación con grupos externos sobre situaciones que afectan el funcionamiento de los controles internos, evaluando adecuadamente las debilidades en el control interno.

De los componentes expuestos, es necesario concentrarse en el ambiente de control en las organizaciones, puesto que uno de los objetivos de este trabajo es determinar si en la academia Meyerland American Center C.A., de la ciudad de Guanare estado Portuguesa se evidencia una correcta y completa implementación de los mecanismos de control y además conocer los factores determinantes que inciden en el acierto o desacierto de la gestión gerencial.

De allí, que el ambiente de control de una empresa es la actitud general de sus administradores y empleados hacia la importancia del control interno. De esto se cita que:

Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización, tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Es por ello que es considerado el fundamento o la base del resto de los componentes de control interno. Rivas (2011, citado por Cantillo y Blanco, 2016; p.35).

En base a lo mencionado, se puede inferir en que un ambiente de control efectivo dentro de una organización, independientemente de su tamaño, mitiga a la probabilidad de irregularidades, también, un ambiente de control deficiente contribuye a reducir la efectividad de otros componentes del control interno.

### **Condiciones para crear un ambiente de control adecuado**

De acuerdo a Medina, Flórez, Rangel y Rodríguez (2011, citados por Cantillo y Blanco, 2016) existen los siguientes elementos a saber:

- 1.- Debe existir una estructura organizativa efectiva, una adecuada estructura efectiva organizacional puede ser uno de los factores clave del éxito de la empresa.
2. Establecimiento de sanas políticas de administración, está relacionada con los beneficios de su establecimiento en la organización.
3. Conocimiento y cumplimiento de las leyes y políticas establecidas: Estas deben ser discutidas y analizadas por aquellos encargados de formularlas y una vez definidas, deben ser transcritas con el fin de mantener la información constante, sin distorsiones.
4. Mantenimiento de un buen sistema de Información y comunicación que dé a conocer todo lo anterior de manera clara, oportuna y efectiva: Con el fin de que las políticas sean comprendidas y

aceptadas, es conveniente diseñar todo un mecanismo o sistema de comunicaciones. (Pp.35-36)

Estas condiciones descritas permitirán reconocer como están los sistemas de ambiente de control dentro de la académica al momento de aplicarse las evaluaciones previas a la propuesta presentada. Por lo que estas deben darse al interior de la organización para lograr que el componente en cuestión, ambiente de control, funcione de manera satisfactoria.

### **Políticas de crédito**

Las políticas de crédito representan las reglas en la que la alta gerencia diseña e implementa en la organización cuando las operaciones son realizadas a crédito y las políticas de cobranza representan esas reglas que la gerencia establece para la recuperación de los créditos que han sido otorgados.

De esto se cita que “las políticas de crédito y cobranza son generalmente diseñados por la alta dirección, por lo que se torna necesario una comunicación eficaz entre la gerencia y el responsable del departamento de crédito (Villaseñor, 2013, p.25), con el fin de transmitir correctamente los requisitos y detalles del crédito a la contraparte.

Por su parte el Rivera (2017, citado por Becerra y Mantilla, 2018) menciona que “las políticas de crédito y cobranza que tiene cada empresa sin importar el tamaño, son indispensables para su crecimiento, es decir si estas son estrictas, muy pocos clientes accederán al crédito, pero si estas son muy liberales, las empresas no pagaran y el nivel de endeudamiento perjudicara a la empresa disminuyendo la liquidez”. (p.8) por ello, es importante las que las pequeñas empresas opten por crear políticas intermedias que sean y que a su vez sean volubles para el momento en que se otorgue el crédito y ser agresiva al momento de cobrar, todo ello con garantizar el cobro pleno del efectivo y esto se traduce en liquidez ara la empresa.



Desde otra perspectiva, se cita que “las pequeñas empresas que sepan llevar adecuadamente sus políticas de créditos y cobranzas, van a tener mejores resultados que otras empresas que aplican criterios empíricos y de aquellas que no gestionan bajo parámetros como son las políticas” Choque (2016, citado por Becerra y Mantilla, 2018; p.9). Esta cita hace un llamado especial a las pequeñas empresas a mantener controles adecuados de sus políticas de créditos, dado que solo así tendrán unos éxitos en el cobro a terceros. Por su parte Gutiérrez et al., (citados por Condor Aquise, 2022. indica que “las políticas de crédito, son lineamientos técnicos en donde es el gerente financiero quien realiza la supervisión de los flujos del dinero de acuerdo a lo que la empresa posee, de tal manera que tiene la finalidad de poder otorgar mayores facilidades de pago con respecto a los diferentes usuarios. También esto implica determinación en la selección de crédito según las condiciones que son establecidas para otorgar el préstamo” (p.6)

### **Puntos cruciales en las Políticas de créditos**

De acuerdo a De la Cruz (2011, citado por Condor Aquise, 2022. Pp.8-10) son compuestos por:

- **Fechas de vencimiento de pago:** En esta se definen las fechas en las que el beneficiario tendrá que abonar el monto pactado con la entidad según la frecuencia de pago, la cual puede ser cada 30, 60 o 90 días.
- **Política de cobranzas:** Vienen a ser los procedimientos en los que la empresa tiene pactado recuperar el dinero a base de los pagos del beneficiario, así como los intereses acordados. Abarcan condiciones de ventas en la cual son programadas por la propia empresa, por el cual el personal encargado a la cobranza, debe tener en cuenta todas las interpretaciones y aplicaciones que se deben de realizar conforme a lo que establece la empresa. De tal manera que está relacionado con el cobro, en la cual dentro de esta política es la aplicación de manera eficaz para la cobranza a los usuarios.
- **Política de descuentos:** Viene a ser las estrategias ideadas por la empresa, de manera en la que se beneficie al cliente para poder

efectuar la cobranza ofreciendo descuentos por factores como un pronto pago, pago puntual o por pago total.

- **Políticas de Crédito Normales:** Estas vienen a ser los lineamientos que se toman en consideración frente a un nivel medio de riesgo crediticio, sin llegar a ser totalmente restrictivas o liberales, permitiendo así mantener un equilibrio entre los clientes y permitiendo la búsqueda de la responsabilidad en cada acción.
- **Políticas de Crédito y Cobro Restrictivas:** Estas son aplicadas considerando la parte financiera sobre la comercial, pues se brinda prioridad a los beneficios crediticios, con la intención de no correr un riesgo notable y conformarse con una cuota de mercado mínima para mantener a cierto grupo de clientes, dejando de lado los planes de crecimiento a corto plazo por mantener la seguridad financiera de la empresa.
- **Políticas flexibles:** Este tipo de políticas son de tipo liberal, pues se busca mantener un aspecto comercial llamativo, intentando captar la atención de más clientes en base a los créditos y beneficios que se ofrezcan con ellos, generando lazos de confianza y fidelización. Su aplicación conlleva a poder ganar una cuota de mercado en base a largos plazos de pago, créditos con menores requisitos y simplificar procesos que en muchas ocasiones son los que limitan la integración de un buen porcentaje de nuevos clientes, ganando un mayor peso entre las demás entidades financieras en base a promociones competitivas.

En atención a lo citado se argumenta, que estas políticas son aplicables a diferentes organizaciones, lo que se espera es que la gerencia considere elemental realizar políticas adaptables para las cobranzas, bien estudiadas y que no permitan una fuga de dinero.

### **Seguimientos de cuentas por cobrar (monitoreo)**

Las cuentas por cobrar son una parte integral del ciclo de efectivo de una empresa. La eficiente gestión de estas cuentas permite a la empresa convertir las ventas a crédito en efectivo disponible para financiar operaciones diarias y cumplir con otras obligaciones financieras, se definen de acuerdo a Romero (2012, citado por Tomala Figueroa, 2022) como “un rubro importante en la entidad que son originados por las prestaciones de un servicio o la venta de bienes, otorgando créditos o cualquier otro concepto

análogo” (p.18). de acuerdo a lo expresado por el autor, se argumenta en que las cuentas por cobrar son exigibles que han sido originados por las prestación de un bien o servicio los cuales serán pagados por el deudor a través de convenios derivados de las políticas de cobranzas. Por su parte Aranda y Sangolqui (2010) exterioriza en que las cuentas por cobrar “es una deuda a crédito que una persona externa a la empresa contrae por la adquisición de un servicio o bien, la mayoría de las cuentas por cobrar son generadas en una operación en las actividades empresariales.” (p.18)

### **Tipos de cuentas por cobrar**

En atención a lo expresado por Parra (2022), indica que los tipos de cuentas por cobrar son:

Corto plazo: su disponibilidad es menos a un año. Este tipo de cuentas se debe presentar en el estado de situación financiera como activo corriente. Largo plazo: su disponibilidad es más de un año punto este tipo de cuentas se debe presentar fuera del activo no corriente. (p.15).

Argumentando lo expresado por el autor, las cuentas por cobrar a corto plazo están representadas por un periodo de recuperación menor a un año, es decir, un plazo de doce meses, incluidas dentro del estado financiero como activo corriente; en cuanto a periodo de largo plazo este representa un tiempo mayor a doce meses incluidos como activo no corriente.

### **Cuentas incobrables**

Las cuentas incobrables, “son los importes de las cuentas por cobrar que no son recuperables luego de ser efectuadas en una venta de un bien o servicio, este se registra como un gasto en la operación financiera teniendo un impacto en la entidad en la disminución de sus ingresos. Aguilar (2019, citado por Tomala Figueroa, 2022; p.19)

En atención a lo citado, este tipo de cuentas son las que mayor influyen en la pérdida de dinero en las empresas, en esta cuenta se reconoce como una disminución en los ingresos, y una pérdida en los activos corrientes, de manera que, se reconocen como gasto.

### **Control interno en las cuentas por cobrar**

De acuerdo con Arévalo (2015), representa “un sistema evaluativo y de seguimiento que se realiza en las cuentas por cobrar con el fin de lograr evaluar cómo están los pagos pendientes y así mejorar este proceso si existe alguna deficiencia poder que las cuentas por cobrar sean recuperadas de manera eficiente y eficaz en un futuro.” (P.12).

Lo citado, deja de manifiesto que el control interno en las cuentas por cobrar identifica los riesgos y errores que se lleva en el proceso de recuperación de los de los pagos efectuados por sus clientes, mejorando los procesos y políticas implementadas en esta cuenta.

### **Monitoreo a través de los Ratios de cuentas por cobrar**

Los ratios de cuentas por cobrar miden la efectividad y eficiencia de la empresa, evaluando la administración del capital de trabajo. De tal forma se considera el ratio de Rotación de cartera días, “expresa el tiempo en que se recupera las cuentas por cobrar su resultado es en días” Umasi y Choquepuma (2020, citado por Sepulveda y Silva 2022; p.9), expresado de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

En cuanto a la rotación de cartera en veces, miden la frecuencia en que se recupera las cuentas por cobrar Umasi y Choquepuma, (2020, citado por Sepulveda y Silva 2022; p.9), a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cartera días}}$$

### Métodos de cobro

Se establece que el método de cobranza es de suma relevancia en vista de que no es bueno el mantenimiento o/y el aumento de las cuentas por cobrar dentro de la contabilidad de una empresa. Así mismo, el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante un año, según Bravo (2010, citado por Barreto Monroy; 2019) refleja información que es necesaria para tomar las medidas correctivas o de afianzamiento, dentro del método empleado, con miras a lograr una mayor recaudación para el incremento de los beneficios económicos de la empresa. (p.2)

De acuerdo a Gómez (2012, citado por Díaz y Enríquez, 2019; p.64) indica que las etapas de gestión de cobro son las siguientes:

- **Primero. Preventiva:** La empresa efectuará con anterioridad a la fecha de vencimiento la gestión, con la finalidad de recordar la fecha de vencimiento del próximo pago.
- **Segundo. Administrativa:** Los asesores encargados de la cartera realizan las gestiones desde el primer día de mora, para recuperar el capital e interés generados por el crédito otorgado.
- **Tercero. Pre jurídico:** Con la finalidad de recuperar la cartera en mora, es decir la deuda de los clientes, la empresa realiza la actividad o contrata a terceros que están autorizados por la Caja para recuperar la cartera en mora.
- **Cuarto. Judicial:** Se realiza al no lograrse la recuperación de la cartera, la empresa empieza las cobranzas judiciales mediante abogados internos, los que son cubiertos por el cliente moroso.

Estos métodos representan solo un ejemplo en que las empresas recurren para hacer su gestión de cobro de cuentas por cobrar, con la intención de recuperar su dinero por la venta a crédito de un bien o servicio que han sido ofrecidos a terceros.

### **Efectividad de la gestión de cobranzas**

La efectividad en la gestión de cobranzas es un punto esencial para que las empresas puedan recupera el dinero que en manos de tercero por la venta de servicios a crédito. Sin embargo es necesario que las empresas realicen constantes estudios de los ratios o indicadores financieros que le permitirán saber de primera mano cómo está su solvencia o su liquidez. Entre esos indicadores se destacan los estudiados por (Ramos Zambrano; 2024; p.20)

- **Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar:** Este indicador muestra con qué rapidez la empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo. Un índice alto indica una gestión eficiente de las cuentas por cobrar, lo que contribuye a un flujo de efectivo más rápido y mejora la liquidez.
- **Período Medio de Cobro - PMC:** indica el tiempo promedio que tarda la empresa en cobrar sus cuentas por cobrar. Un período de cobro más corto refleja una gestión eficiente de cobros, mejora el flujo de efectivo y reduce el riesgo de morosidad.
- **ROI:** es un indicador financiero clave que mide la rentabilidad obtenida en relación con la inversión realizada. Se calcula dividiendo la ganancia neta obtenida de la inversión por el costo de la inversión, y se expresa como un porcentaje o una proporción. Este indicador es fundamental para evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza sus recursos financieros para generar ganancias.
- **Liquidez Corriente:** es un indicador financiero utilizado para evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo utilizando sus activos circulantes. También conocido como Ratio de Liquidez Corriente o *Current Ratio* en inglés, se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes de la empresa.

Dado que la Academia Meyerland American Center C.A, está enfrentando problemas de liquidez debido a retrasos en los pagos de los clientes, reducir el PMC ayudaría a mejorar su flujo de caja, de allí, que los demás ratios van a contribuir a determinar su solvencia y su liquidez.

### **Ratios financieros**

Según Acevedo et al. (2021, Citado por Marchena (2023).), los ratios financieros son herramientas útiles para medir la eficiencia y rentabilidad de una empresa. Estos ratios se basan en la comparación de diferentes estados financieros y proporcionan una visión general de la situación financiera de una empresa. (p.42).

Los ratios financieros son herramientas útiles para evaluar la situación financiera de una empresa y tomar decisiones informadas. Estos no deben ser utilizados de manera aislada, sino en conjunto con otros análisis y herramientas para tener una visión más completa de la situación financiera de la empresa. En esta investigación se resaltan los siguientes:

### **Promedio de Cobranzas o Periodo Promedio de cobro**

De acuerdo a Ortiz Taipei (2019, citado por Vásquez, Terry, Huaman y Cerna (2021) mencionan que el periodo promedio cobranza es el plazo en el tiempo en donde el cliente se tarda en efectuar el pago de la venta, este debe ser pertinente ya que será medido mediante las cuentas por cobrar entre las ventas al crédito por los días del año” (p.6) Este indicador ayuda a medir el promedio de los días que una empresa emplea para poder realizar sus cobranzas a los clientes deudores por la venta de un bien o servicio a crédito.

Para su cálculo se aplica la siguiente formula:

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas anuales a crédito/365días}}$$

Para su interpretación, Sarango, Guerrero, Solís, Naranjo y Ramos (2023) indica “un período medio de cobranza de corto plazo más corto indica que la empresa está cobrando sus cuentas por cobrar de manera más rápida y eficiente, lo que se traduce en un mejor flujo de efectivo y una mayor liquidez. Por otro lado, un período medio de cobranza de corto plazo más largo indica que la empresa tarda más tiempo en cobrar sus cuentas por cobrar, lo que puede afectar su flujo de efectivo y su liquidez” (p.10)

### **Promedio de deuda o de endeudamiento**

De acuerdo a Lizarzaburu, Gómez y Beltrán (2016) explican que “este ratio muestra la relación entre el endeudamiento y el patrimonio de la organización. De esta manera se evalúa como la empresa se compone en su estructura de capital, es decir, como consigue financiamiento para realizar sus actividades. Se calcula dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio” (p.16)

Para hallar la razón Promedio de deuda o endeudamiento, en la siguiente ecuación se detalla de manera práctica y sencilla las cantidades y variables que se utilizarán para encontrar la respuesta deseada.

$$\text{Promedio de deuda o endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

### **Porcentaje de deuda vencida**

El ratio de porcentaje de deuda vencida mide la proporción de la deuda total de una empresa que ha vencido y no ha sido pagada en comparación con el total de su deuda. Este indicador es crucial para evaluar la capacidad



de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo y su solvencia a corto plazo, a razón de esto se cita que “la cartera morosa o vencida se refiere a un cobro de deudas o préstamos impagos, vencidos” (Veloz Mora, 2024, p.18)

Para calcular este ratio, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de Deuda Vencida} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Deuda Vencida}} \times 100$$

**Donde:**

- Deuda Vencida: Es el monto total de la deuda que ha llegado a su fecha de vencimiento y no ha sido pagada.
- Deuda Total: Es el monto total de todas las deudas de la empresa, incluyendo tanto las vencidas como las no vencidas.

Por ejemplo, si una empresa tiene una deuda vencida de \$50,000 y una deuda total de \$200,000, el ratio de deuda vencida sería:  
 Ratio de Deuda Vencida =  $(\frac{50.000}{200.000}) \times 100 = 25\%$

Esto significa que el 25% de la deuda total de la empresa está vencida y no ha sido pagada.

**Porcentajes de clientes gestionados**

Es un ratio utilizado en la gestión de cobranzas para medir la eficiencia del proceso de recuperación de deudas. Este ratio indica la proporción de clientes con deuda vencida que han sido contactados o gestionados por el equipo de cobranzas en un período específico, generalmente 30 días<sup>12</sup>.

Para calcular este ratio, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de Clientes Gestionados} = \frac{\text{Número de clientes Gestionados}}{\text{Número total de Clientes con deuda vencida}} \times 100$$

Este indicador es crucial para evaluar la efectividad de las acciones de cobranza y asegurar que se están tomando medidas para recuperar las deudas pendientes, de allí que se cita que “al analizar el proceso de cobranza de una empresa, permite identificar y gestionar riesgos relacionados a la morosidad y la falta de pago de los clientes, permitiendo evaluar si las políticas del proceso son efectivas y minimizan la pérdida de créditos incobrables. Un proceso de cobranza eficiente asegura que la financiera pueda recuperar lo prestado a los clientes” (Prieto Morante y Valdez Herrera, 2024; p.48)

### **Liquidez corriente o general**

Es la razón que ayuda a medir de forma general la capacidad que posee la organización para con sus pagos siempre que sea igual o menor a un año, su resultado se basa en 1, si es mayor tiene buena capacidad y de lo contrario posee una mala capacidad de pago y arroja las veces que el activo tiene sobre el pasivo Vásquez et al., (2021, citado por Sepulveda y Silva 2022; por p.10. Y se calcula dividiendo al activo sobre el pasivo, ambos corrientes, así:

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### **Prueba ácida**

Así mismo, la prueba ácida según Vásquez et al. (2021, citado por Sepulveda y Silva 2022; p.10) llamada liquidez severa, es la ratio que evalúa el desempeño de la entidad con sus activos líquidos suprimiendo al

inventario, por ello es una interpretación más conservadora de la general ya que toma los rubros de mejor conversión y su resultado es igual que la anterior. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### **Prueba defensiva o liquidez absoluta**

Otra ratio es la prueba defensiva o conocida como liquidez absoluta se encarga de generar un resultante solo con el dinero en efectivo y sus equivalentes, por ello se le considera como un medidor de capacidad de la disponibilidad más líquida y los depósitos en instituciones financieras, es el detalle más exacto y se espera que sea mayor a 1 (Vásquez et al., 2021, citado por Sepulveda y Silva 2022; p.10). Se calcula dividiendo la cuenta de efectivo y sus equivalentes sobre el pasivo:

$$\text{Liquidez Absoluta} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### **Capital de trabajo**

Es la cuantía necesaria de recursos para que la empresa siga con sus operaciones normales, demostrando el equilibrio entre los activos y pasivos líquidos, por ende, su resultado muestra lo que se tiene para operar antes de obtener alguna ganancia; sus datos que arroja están expresados en unidades monetarias y es necesaria para tomar decisiones de inversión, gastos o mejorar la administración (Vásquez et al., 2021, citado por Sepulveda y Silva 2022, p.10). Se calcula restando la totalidad tanto de activo como del pasivo, ambos expresados en corto plazo:

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

## **Gestión de Cobranzas**

Las empresas administran las cuentas por cobrar con el propósito de asegurarse que los clientes paguen sus deudas pendientes al día, esto conlleva hacer un recordatorio del pago, así como también, en muchas empresas, se manejan las facilidades de pagos en cuotas, dando un plazo estipulado, la resolución de disputas y el establecimiento de estrategias para minimizar los riesgos de incumplimiento. Una eficaz gestión de cobranzas es necesaria para mantener la salud financiera de la compañía, puesto que el flujo de efectivo es esencial para su buen funcionamiento y crecimiento, al implementar prácticas efectivas de gestión de cobranzas la empresa reduce los riesgos de morosidad por parte de los clientes.

Se cita, que “la gestión de las cuentas por cobrar o gestión de cobranzas representa aquella actividad intencionada de la compañía que conduce a un control óptimo de sus cuentas por cobrar; su efectividad puede considerarse como una de las posibles protecciones de insolvencia” (Siekelova et al, 2017, citados por Morales y Fajardo 2018, p.121)

## **Características de la Gestión de Cobranzas**

De acuerdo a Pérez (2021) la gestión de cobranzas se fundamenta en distintas características, teorías y enfoques que buscan optimizar el proceso de recuperación de deudas y mejorar la eficiencia de las operaciones financieras de una empresa algunas de las bases teóricas más relevantes de la gestión de cobranzas incluyen:

- El comportamiento: se centran en comprender las motivaciones actitudes y comportamientos de deudores para diseñar estrategias efectivas de cobranzas.
- Economía del comportamiento: analiza como los factores psicológicos y emocionales incluidos en las decisiones financieras de las personas, este enfoque puede ser ejemplar para diseñar incentivos y medidas que motiven a los deudores a cumplir con sus obligaciones.
- Gestión de riesgos: esto se relaciona estrechamente con la evaluación de los riesgos asociados con la morosidad y el

implemento de pagos pendientes, las empresas constituyen estrategias preventivas y correctivas para minimizar las pérdidas y proteger sus flujos de efectivo ya sea corriente o circulante

- Marketing de relaciones: se relaciona con la construcción y mantenimiento de relaciones sólidas con los clientes, aplicar principios de marketing de relaciones puede ayudar a fortalecer la comunicación con los deudores, y fomentar la lealtad del cliente y facilitar la recuperación de dudas de manera más efectiva. (p.2).

A tal efecto, lo expuesto anteriormente hace notar que las distintas etapas o características que presenta el control interno desarrollan una cultura de pagos adecuada en las empresas para que así logren recuperar el dinero que han prestado a sus clientes y brinden la oportunidad de tener un ambiente responsable y profesional en el mundo laboral.

### **Política de Cobranzas**

Ross et al. (2010, citados por Gómez, 2021), explican que la política de cobranzas “es el elemento final de la política de crédito. Asimismo, comprende la supervisión de las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de las cuentas morosas” (p.278).

De acuerdo con el autor, se hace notar en que llevar a cabo políticas de cobranzas en las empresas, va a permitir solucionar los problemas de deudas y morosidad que se pueden presentar en las empresas y de esta manera, se va a llevar a cabo el poder solucionar esos aspectos para que así, las organizaciones puedan tener un nivel de estabilidad económica y financiera fija o estable en el entorno al cual circulen.

Considerando a Lázaro Ascoy y Portocarrero Quiroz, (2019) exigen que las políticas de cobranza

Se refieren a los procedimientos que se siguen para recuperar las cuentas pendientes por cobrar vencidas o antes de su vencimiento. Dichas políticas de cobranza no son constantes, es decir, pueden ser modificadas a lo largo del tiempo, y estos cambios están condicionados al tipo de recaudación. Estas

políticas de cobranza deben estar basadas en la recuperación de las cuentas vencidas, sin afectar la permanencia del contribuyente o cliente. (p.14)

Esta cita refiere a la importancia de contar con buenas políticas de cobranzas y estas deben ser bien definidas en aplicación y en tiempo, esto porque siempre deben estar en constante cambio por adaptadas al entorno externo.

Por su parte Guajardo (2002) sostiene lo siguiente:

Las políticas de cobranza hacen referencia a los procesos que se siguen las entidades para cobrar las cuentas vencidas. Los procesos de cobranza pueden ser costosos tanto en términos de los gastos como de costos. Así los diferentes procedimientos de cobro que aplique las entidades estarán determinados por su política general de cobranza. (p. 327)

En atención a esta cita, indica que las políticas de cobranzas pudieran ser en cierto modo costosas para su aplicación, esto se traduce en una inversión que debe realizar la empresa para aplicar las mismas.

Ahora bien, según Brachfield (2005, citado por Lázaro Ascoy y Portocarrero Quiroz, 2019), indica que: "las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades, al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagos" (p.38).

De acuerdo a las ideas del autor, estas políticas de cobranzas van a permitir evitar algún tipo de arbitrariedad al momento de que existan reclamos o exigencias por el pago de las cuentas por cobrar, a su vez que al contar con buenas políticas se permitirá simplificar los trámites de cobro, y por ende quienes tienen la responsabilidad de cobro de estas deudas las políticas de van a ayudar a mejorar la relación cliente – empresa.

### Procedimientos en la gestión de cobranzas

Según Gitman (2003, Alfaro Quiroz y Vargas Carrera, 2017; Pp.10-11), quien establece que la administración de cobranza son los procedimientos empleados para realizar las cobranzas de cuentas por cobrar, cuando las mismas llegan a su vencimiento, considera que estos abarcan los siguientes pasos:

- **Notificación escrita:** Es la primera opción en el proceso de cobro en las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación, planteando la situación de morosidad y posibilidad de su arreglo.
- **Llamadas telefónicas:** Segunda opción, que se debe realizar cuando el primero no fue efectivo. El gerente de crédito tendrá la tarea de comunicarse con el cliente deudor, exigirá el pago, según la explicación del motivo de sumo pago, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de pago del saldo deudor.
- **Visitas personales:** Técnica que constituye la tercera opción, establece atas posibilidades de que el cobro se haga en el acto, ya que existe el trato directo para solucionar la deuda.
- **Agencias de cobranza:** Cuarta posibilidad puede no resultar rentable, puesto que hay que recurrir a un abogado para que se encargue de recuperar el crédito. Esto conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el 50% de las deudas cobradas.
- **Cobranza legal:** Se recurre a ella incluso antes de la posibilidad anterior, pero se debe tener en consideración que es un procedimiento costoso, y que aun así no garantiza el cobro de los importes deudores.

Considerando lo planteado, señala que existen varias alternativas que las empresas pueden emplear para antes de declarar la incobrabilidad de sus cuentas, algunas de esas alternativas son simples, pero otras poseen un grado más alto de complejidad.

### Factores en las políticas de cobranzas

De acuerdo a las ideas de Delfino (2012), existen cinco factores a considerar en una política de crédito: “1. Efecto sobre los ingresos. 2. Efectos sobre los costos. 3. Costo de la deuda. 4. Probabilidad de falta de pago. 5. Descuento por pronto pago” (p.47). Estos factores inciden directamente en toda política de cobranza en que las empresas determinan para minimizar la perdida por cuentas incobrables.

### Elementos de las políticas de cobranza

Entre los elementos que se incluyen en una política de cobranza, de acuerdo a la perspectiva de Reyes Apolinario y Prado Aranzamendi, 2024, pp.20-21) se destacan las siguientes:

- **Descuento en efectivo:** Implica ofrecer una disminución en el importe total adeudado al deudor, siempre y cuando realice el pago de la deuda de manera rápida o dentro del plazo establecido por la política de cobranza. El propósito de esta estrategia es estimular el pago puntual, brindando un beneficio financiero al deudor que salda la deuda en el plazo determinado. Esta modalidad de descuento se emplea como una táctica para fortalecer la liquidez y agilizar la recuperación de los fondos pendientes.
- **Condiciones de crédito:** Definir los términos y condiciones crediticias, que incluyen plazos, límites y políticas de descuento por pago anticipado. Esto establece una base transparente para el procedimiento de cobro, reduciendo la posibilidad de malentendidos o disputas con los clientes.
- **Notificación por escrito:** Inicio de cualquier proceso de cobro cuando las cuentas han alcanzado su fecha de vencimiento, generalmente, debe llevarse a cabo al día siguiente del vencimiento. Se inicia enviando una carta de recordatorio sobre la deuda pendiente. En caso de que no se obtengan resultados, se envía una segunda carta más



enfática. Si la omisión persiste, se procede con una tercera carta que informa sobre el estado de morosidad.

- **Recordatorios de pago:** Establecer procedimientos para transmitir recordatorios en los pagos de los clientes, empleando diversas vías como, llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas, mensajes por WhatsApp u otros canales de comunicación. Esta práctica contribuye a mantener a los clientes al tanto de sus responsabilidades y subraya la relevancia de efectuar los pagos de manera puntual.
- **Resolución de conflictos:** Establecer la manera en que se manejan las disputas o inconvenientes vinculados con las facturas pendientes. Esto podría implicar la designación de un contacto específico, la revisión de reclamaciones o la introducción de mecanismos para resolver las disputas de manera conciliadora, evitando demoras en el proceso de cobro.
- **Evaluación crediticia:** Analizar una variedad de elementos, tales como el historial crediticio del solicitante, sus ingresos, deudas pendientes, historial de pagos, y otros factores financieros pertinentes. Además, se pueden tener en cuenta aspectos como la estabilidad en el empleo y otros elementos que puedan afectar la capacidad de pago tanto del individuo como de la entidad.
- **Recurso Legal:** Este enfoque se reserva como la última alternativa para llevar a cabo el cobro. Se considera una medida extrema, es onerosa y no asegura el recupero total de la deuda del cliente. Asimismo, implica la terminación de las relaciones con dicho cliente.

Estos elementos descritos, van a permitir salvaguardar los recursos financieros de la empresa, dado que estas influyeron positivamente en la recuperación de la mora, por ello, estas son reconocidas como reglas que la alta dirección diseña e implementa dentro de las organizaciones cuando las operaciones se realizan a crédito. Por ello, los funcionarios de negocios y

asesores de cobranza consideran estos elementos que permitirán minimizar la pérdida de dinero por conceptos de ventas de sus servicios a crédito.

### **Impacto de una inadecuada gestión de cobranzas**

La importancia de la gestión de cobranzas va más allá de recuperar el dinero adeudado, ya que constituye un proceso integral que no solo ayuda a mantener relaciones sólidas con los clientes, sino que también busca impulsar el crecimiento empresarial. Al ser parte esencial del ciclo de créditos, proporciona retroalimentación valiosa que contribuye a mejorar políticas y actividades en cada etapa. Además, esta función se posiciona como un área de negocio que convierte las pérdidas en ingresos al recuperar montos adeudados. Por lo que “una gestión inadecuada de la recaudación puede provocar que las deudas no sean cobradas a los contribuyentes” (Veloz Mora, 2024, p.19-20).

Por ejemplo, en la Academia Meyerland American Center del municipio Guanare estado Portuguesa, una mala gestión de cobranza puede provocar un aumento en el número y proporción de personas endeudadas, lo que afecta negativamente a la académica impedir la circulación del dinero suficiente mencionado anteriormente.

### **Clasificación de las Políticas de Cobranza**

De acuerdo a Martínez, V. (2005), distingue la siguiente clasificación en:

1. Cobranza estricta por crédito liberal
  2. Cobranza liberal por crédito estricto
  3. Cobranza liberal por crédito liberal
  4. Cobranza estricta por crédito estricto
- Las tres primeras son las políticas de más uso principalmente en los negocios de ventas al menudeo y en los establecimientos de servicio. La cuarta está relacionada con transacciones de crédito que implican préstamos en efectivo por bancos y entidades financieras. (p.6)

Lo expresado por el autor representan una estructura importante al momento de la política de cobranzas, dado que, las tres primeras clasificaciones son parte del diario vivir de las empresas en los servicios que ofrece, mientras que la cuarta direcciona más que créditos de amplio otorgamiento.

## **2.3 BASES LEGALES**

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

Artículo 112 expresa: sobre la actividad económica cabe destacar que “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución...” (p.96). Lo tipificado en el artículo anterior pone en relieve la importancia de la actividad económica sin limitación alguna a las personas a ofrecer bienes y servicios a una colectividad, independientemente si estos son o no profesionales en el área del comercio.

### **Código Civil Venezolano (1982)**

Artículo 1.133 tipifica: “El contrato es una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellas un vínculo jurídico”. (p.205)

Artículo 1141 expresa: “Las condiciones requeridas para la existencia del contrato son: 1. Consentimiento de las partes; 2. Objeto que pueda ser materia de contrato; y 3. Causa lícita”. (Pp.206-207)

Artículo 1142 enuncia: “El contrato puede ser anulado: 1. Por incapacidad legal de las partes o de una de ellas; 2. Por vicios del consentimiento; y 3. De los Requisitos para la Validez de los Contratos”. (p.207)

Artículo 1160 normaliza: “Los contratos deben ejecutarse de buena fe y obligan no solamente a cumplir lo expresado en ellos, sino a todas las

consecuencias que se derivan de los mismos contratos, según la equidad, el uso o la Ley”. (p.209)

Artículo 1264 expresa: “Las obligaciones deben cumplirse exactamente como han sido contraídas. El deudor es responsable de daños y perjuicios, en caso de contravención”. (p.226)

En los artículos referidos al Código Civil Venezolano se establecen una serie de pautas que las partes de un contrato convienen en asegurar el feliz término de aquello que se contrata, todo esto enmarcado bajo el principio de la buena fe.

### **Código de Comercio (1955)**

Artículo 1 expresa “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes”. (p.1)

Artículo 495. “La carta de crédito tiene por objeto realizar un contrato de cambio condicional celebrado entre el dador y el tomador cuya perfección depende de que éste haga uso del crédito que aquél le abre”. (p.107)

Artículo 497. “En la carta de crédito se designará el tiempo dentro del cual el tomador debe hacer uso de ella. También deberá contener la cantidad por la cual se abre el crédito y si no se expresare será considerada como de simple introducción. El tomador de una carta de crédito deberá poner en la misma el modelo de su firma”. (p.107)

Artículo 499. “El dador está obligado a pagar a su corresponsal la cantidad que éste, en virtud de la carta de crédito, entregue al tomador; pero no tiene acción el pagador de la letra con el portador”. (p.108)

En atención a los artículos citados del Código de Comercio de 1955, se deja constancia de que los actos de comercio deben considerarse actos totalmente jurídicos porque generan consecuencias jurídicas que son reguladas por las leyes mercantiles. De allí, lo que interesa al derecho que esta actividad desencadena una secuencia de operaciones mercantiles y

actos de comercio que serán regulados en la ley, de allí, que cuando hay un contrato en partes la ley toma consigo esa regulación.

Esa regulación, es tipificada en el artículo 495, cuando refiere la importancia legal a los contratos de servicios, se busca pues es que las partes contratantes cumplan lo acordado. Esto se pronuncia con lo expresado en el artículo 997 del código in comento donde establece un periodo de tiempo entre las partes contratantes, y que estas a razón legan deben cumplir con los compromisos adquiridos. Del mismo modo, el artículo 499 del código in comento tipifica la salvedad de que las partes contratantes cumplan con lo acordado, esto se traduce en pagar los montos acordados. Estos artículos demuestran la importancia de que el tomador y el portador, contraen la plena confianza de aquello que se presta.

## **2.4 SISTEMA DE VARIABLES**

### **Variable Independiente**

Estrategias de control interno

### **Variable Dependiente**

Gestión de Cobranzas

### 2.4.3 Operacionalización de las variables

#### Cuadro 1. Operacionalización de las variables

**Objetivo General:** Evaluar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Estrategias de control interno	“Es una de las herramientas más importantes al momento de tomar las decisiones dentro de la empresa, para poder realizar la planificación de las actividades durante el año fiscal, esto permitirá que la empresa se encuentre cumpliendo su objetivo a un corto plazo posible” (Echeverría, 2021; p.14).	El control interno, es un elemento esencial de las actividades propias de cada empresa, dado que, permite salvaguardar los activos de la empresa; así como garantizar la integridad y confiabilidad de los registros financieros y contables, por ende asegura el cumplimiento* de leyes y regulaciones aplicables., del mismo modo verifica el cumplimiento e implementación de las políticas internas, llegando al punto de maximizar la eficiencia operativa y la efectividad de los recursos, previniendo de esta manera detectar fraudes y errores.	Efectividad del Control Interno	Ambiente de control	1
				Políticas de Crédito	2
				Seguimientos de cuentas (Monitoreo)	3
				Métodos de cobro	4
Gestión de Cobranzas	“Es una herramienta importante para la gerencia financiera la cual permite mejorar el capital de trabajo y maximizar el valor de la empresa, por lo tanto, su objetivo es garantizar que el proceso sea concluido de manera oportuna y total...” (Gómez, 2021; p.3);	Se trata del conjunto de estrategias y acciones diseñadas para asegurar que los clientes paguen sus deudas a tiempo, lo que garantiza la liquidez de la empresa y su capacidad para financiar sus operaciones. Por lo que una gestión eficiente de cobranza no solo permite recuperar el dinero adeudado, sino también fomenta una cultura de pago responsable y contribuye a la rentabilidad del negocio	Efectividad de la gestión de cobranzas	Promedio de cobranzas	5
				Promedio de deudas	6
				Porcentaje de deuda vencida	7
				Porcentaje de clientes gestionados	8
				Políticas de cobranza	9

**Fuente:** Rivas y Morillo (2024).

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 POSTURA ONTOEPISTEMOLÓGICA**

La construcción de las ciencias sociales se ha realizado desde diversos planos del conocimiento, paradigmas y enfoques como funcionalista, marxista, sistémicos, etc., todo esto enmarcado en el discurrir de la historicidad de las ciencias por ser tan variadas de hipótesis que han permitido enriquecer el conocimiento científico actual (Follari, 2018, p.31).

De allí que, se hace necesario destacar la función metodológica en esta investigación, que conlleva describir los procedimientos que son argumentados para la valorización de las evidencias dentro de una postura investigativa, por lo que considerando que el objetivo general de esta investigación que es Evaluar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa, esta investigación se enmarcará dentro del paradigma positivista. La razón de esto, Maldonado (2018, citado por Ticoná, 2020) explica que este paradigma “se enfoca en la medición, revisión, experimentación y verificación de un determinado objeto de estudio” (p.31).

Aunado a ello, el estudio se estructurará bajo el enfoque cuantitativo, para ello, Mujica (2014) plantea que este enfoque “se construye bajo un esquema de deducción, con la finalidad de establecer una medición, de acuerdo a resultados obtenidos bajo las características de una estadística descriptiva inherente a los datos de una investigación” (p.62).

En este trabajo de aplicación se busca establecer los elementos que permiten el desarrollo de estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa. A partir de lo anterior se trata de generar constantes que permitan la construcción de dichas estrategias y, por consiguiente, su

evaluación. De ese modo, se inscribe el trabajo de aplicación en la cuantificación de los hechos.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Al momento de resolver un problema de forma científica en cada objeto de estudio, es necesario tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden aplicar; este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. En atención a esto, se cita lo expresado por Tamayo y Tamayo (2009) quien la define como “aquella que es determinada de acuerdo con la naturaleza del problema planteado, los objetivos a lograr y la disponibilidad de recursos, constituyéndose en las directrices ejecutorias de la misma” (p.62).

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, este estudio asumirá los criterios que guían a un tipo de investigación descriptiva, con modalidad de proyecto de aplicación. En el mismo orden de ideas, según acotaciones de Arias (2006) la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24), ya que consiste en la descripción, interpretación, entendimiento de los hechos que afectan a la empresa referente al tema en cuestión y la aplicación de estrategias de control interno para su posible solución, además, de su consiguiente evaluación. Las investigadoras se involucrarán de una manera imparcial en él.

La modalidad de proyecto de aplicación, como se ha dicho, puesto que el trabajo está orientado a la aplicación de unas estrategias de control interno como alternativa que permitan la optimización de la gestión de cobranzas a los clientes de la Académica Meyerland American Center C.A., que proporcionen solución a las fallas observadas por las investigadoras. Es de considerar que, este planteamiento conlleva a definir la importancia de establecer los elementos administrativos que deben desarrollarse.



### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En atención a lo expresado por Arias (2004), “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 26). Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación, ésta se fundamenta en un diseño no experimental, de campo, de corte transversal, ya que la información fue recabada en la empresa objeto de estudio, específicamente en el área de cobranzas de la Académica Meyerland American Center C.A.

Tomando en cuenta estas posturas, se indica que un Diseño No Experimental, de corte transversal, es aquella, donde “no existe manipulación de las variables por parte del investigador. Es transversal, dado que mide una sola vez las variables y con esa información se realiza el análisis; se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento específico, sin evaluar la evolución de esas unidades” (Álvarez Risco, 2020; p.4).

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Las unidades de estudio de la presente investigación están representadas por los trabajadores de la academia Meyerland American Center C.A., pertenecientes al área de cobranzas, encargados de llevar los registros contables inherentes al flujo de caja que permiten mantener operativa a la organización, así como también al personal de administración, quienes controlan los ingresos de estudiantes dentro de la organización. En este orden de ideas, Ramírez (2000) define población como: “la que reúne tal como el universo a individuos, objetos, entre otros que pertenecen a una misma clase de características similares, se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar. La población forma parte del universo.” (p.75).

Es importante acotar que la población hace referencia a un conjunto general de sujetos, elementos o cosas que pueden ser consideradas como aquellos que estarían aportando información o datos respecto al tema de estudio. Por su parte, Tamayo y Tamayo (1997) afirma que “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen características en común, la cual se estudia y da orientación a los datos de investigación”, (p.114) bajo esta perspectiva la población de estudio es de cinco (5) personas que laboran en las diferentes áreas de trabajo de la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa.

La población constituye el objeto de la investigación y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos que poseen características comunes para proporcionar los datos.

Es importante acotar que, para el análisis de datos de todo proyecto de investigación, deben sintetizarse los sujetos con características semejantes y estos son agrupados con la denominación de la muestra. En consecuencia, Aranguren (2007) define la muestra como “aquellos métodos para seleccionar las unidades de investigación que son utilizados al azar de manera que todos objetos o sujetos que tienen la posibilidad de ser seleccionados como elemento representativo de la población de donde provienen” (p.49). En la opinión de Arias (2014), la muestra se refiere “al conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de las características de una fracción de la población seleccionada” (p.83) en la perspectiva de Hurtado (2000) la muestra “es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados cada uno de los cuales es un elemento del universo o población” (p.37).

Ahora bien, de acuerdo a los razonamientos expresados, para el caso de esta investigación se trabajará con la totalidad de la población, por ser pequeña y accesible, la cual está conformada por la totalidad de la población en estudio, correspondiente a (5) personas que laboran en el departamento de cobranza de la Academia Meyerland American Center C.A.,

sustentando la información Hernández (2000, citado por Castro 2003), “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p. 69).

### 3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La recolección de datos es un proceso de mucho detalle que exige atención. La investigación científica demanda técnicas e instrumentos de medición que permiten recolectar la información y los datos que se estudiarán sobre el problema. Ahora bien, de acuerdo a Arias (1999), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información” (p.53), por su parte, Sabino (2000) expone que “las técnicas de recolección de datos: “son el hecho de requerir información” (p.104).

De la misma forma, se cita que la encuesta se considera “como método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información, llenan por sí mismos” Lanuez y Fernández (2014, citados por Ávila, González y Licea 2020; p.11). En atención a lo citado, vale acotar que en esta investigación se consideraron observación directa y la encuesta como técnicas de recolección de datos que permitieron recabar la información necesaria para desarrollar, aplicar y evaluar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa.

En relación al instrumento, se consideró el cuestionario, es importante resaltar, que este instrumento, permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos; según Arias (1999) “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.53). Ahora bien, este instrumento, fue diseñado de manera que pudiera abarcar datos cuantitativos y cualitativos de la información necesaria que fue usada en esta investigación con respuestas de alternativas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Pocas Veces, Nunca (**VER ANEXO A**)

### 3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La validez y la confiabilidad son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. De acuerdo con Balestrini (2000)

una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado. (p.140)

La validez del instrumento a aplicar es determinada mediante Juicio de Expertos, quienes determinan si el instrumento a aplicar corresponde con los criterios de redacción, coherencia y pertinencia. A razón de esto se cita que el juicio de expertos “es la opinión informada de personas con trayectoria en el tema, reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (García Vargas, et al (2022, p.10)

Para el caso de esta investigación, el instrumento fue sometido al juicio de expertos, entre ellos, un (1) metodólogo y dos (2) licenciados en contaduría pública, con la finalidad de establecer la correspondencia entre las variables en estudio y los ítems especificados en el instrumento. **(VER ANEXO B)**

En cuanto a la confiabilidad, se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecida como sea posible; en atención a esto, Ruiz (2006) indica que la confiabilidad “se refiere al hecho que los resultados obtenidos en el instrumento en una determinada ocasión bajo ciertas condiciones deberían ser las mismas, si se volviese a medir el mismo rasgo en condiciones directas” (p. 44).

Para el caso de esta investigación, una vez revisado y validado el instrumento por los expertos, se aplicó una prueba piloto a una organización

que presenta las mismas características de la Academia Meyerland American Center C.A., desde el punto de vista estadístico se usó el coeficiente Alfa de Cronbach; en este se aplicó la siguiente fórmula:

### Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[ \frac{1 - \sum Si^2}{\sum St^2} \right]$$

### Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach.

K = Número de Ítems.

$\sum Si^2$  = Sumatoria de la Varianza por ítem.

$St^2$  = Varianza Total del Instrumento.

Ahora bien, para la interpretación del resultado se puede hacer de la siguiente manera: “muy alta confiabilidad de 0,81 a 1,00; alta de 0,61 a 0,80; moderada entre 0,41 y 0,60; baja de 0,21 a 0,40 y muy baja cuando se ubica de 0,01 a 0,20” Colina et al., (2008, citados por Cifuentes Alecio, 2024; p.58). Aplicada la prueba piloto, dio como resultado **0,85** lo que la ubica en un rango altamente confiable. **(VER ANEXO C)**

## 3.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de la técnica e instrumento anteriormente señalado se procesará la data obtenida a través de la estadística descriptiva. Para la presentación de los datos se hará uso del recurso de gráficas. En cuanto a la representación gráfica, conviene mencionar que la misma se efectuará a través de histogramas (barras), en cuanto a la interpretación de los

resultados va, a depender de las características de los datos recabados y para esto se emplea el análisis cuantitativo.

En función de ello, es preciso definir el análisis y, al respecto se menciona a Balestrini (2001), que acota:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. (p.169)

Por consiguiente, lo que se busca en este apartado es organizar y clasificar el material recogido desde los diferentes puntos de vista e interpretarlos hasta que pueda optarse por el más preciso y convencional. El análisis permitirá sintetizar los datos para una mayor comprensión. Además, es importante mencionar los siguientes pasos que se tornan en cuanto a la elaboración de estas investigaciones de aplicación:

- Fue necesaria la autorización y aprobación de la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa, para poder ejecutar la propuesta.
- Presentar los diferentes capítulos ante el tutor metodológico y el tutor académico, así como el proceso regulativo ante la oficina de coordinación del Programa de Ciencias Sociales y Económicas de la Unellez – VPA, con la intención de que la propuesta tenga un curso de carácter oficial para su aplicación.
- Se visitó a la Académica Meyerland American Center C.A., para aplicar las entrevistas necesarias y la revisión de los históricos de la situación financiera de la empresa, entre ellos destacan el Balance General y el Estado de Resultados de los periodos 2021-2022-2023.
- Luego inicio a la revisión de los documentos financieros relacionados a la cobranza y verificación de su sistema de control interno.

- Se realizó un registro de lo observado y se procedió a su respectivo informe de auditoría.
- Se presentaron las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center, C.A., para su respectiva aplicación, enmarcadas en las estrategias de control interno.
- Aplicado el instrumento, cuestionario, al personal de Cobranzas, los datos fueron organizados y tabulados mediante el procedimiento estadístico de frecuencia y porcentaje en el sistema Excel, tomando en consideración: información general y dimensiones de la variable en estudio.
- Los resultados se presentaron en tablas de frecuencias y gráficos de barras para una mejor comprensión.
- Se visita a la empresa para evaluar el impacto de la ejecución de la propuesta presentada.
- Se realiza el trabajo final, se entrega ante la Universidad, se presenta ante el programa la defensa pública del mismo.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1 TÍTULO**

Estrategias de Control Interno para la Gestión de Cobranzas en la Academia  
Meyerland American Center C.A, Guanare, Portuguesa

#### **4.2 PRESENTACIÓN**

La Academia MeyerLand American Center C.A, es una institución educativa comprometida con la excelencia académica y la formación integral de sus estudiantes en la enseñanza de una segunda lengua, el inglés. Actualmente, la gestión de cobranzas enfrenta desafíos significativos, como la morosidad y la falta de eficiencia en los procesos. Esta propuesta tiene como objetivo implementar estrategias de control interno que optimicen la gestión de cobranzas, mejorando así la estabilidad financiera de la academia.

La implementación de estas estrategias permitirá una reducción significativa en los retrasos de pagos, lo que a su vez mejorará el flujo de caja de la academia. Además, se espera una optimización de los procesos internos, reduciendo errores y aumentando la productividad. Estos cambios no solo beneficiarán a la institución en términos financieros, sino que también mejorarán la satisfacción de los estudiantes y sus familias al proporcionar un sistema de pagos más eficiente y transparente.

Uno de los principales valores agregados de esta propuesta es la incorporación de innovación tecnológica mediante el uso de software especializado para la gestión de cobranzas. Esto facilitará el seguimiento y control de los pagos, asegurando una mayor precisión y eficiencia. Además,



se ofrecerán programas de capacitación continua para el personal, garantizando la correcta implementación de las nuevas estrategias. La mejora en la transparencia de los procesos también aumentará la confianza de los *stakeholders* en la gestión financiera de la academia.

Para promover internamente estas nuevas estrategias, se realizarán talleres y presentaciones dirigidas al personal de la academia, explicando los beneficios y el funcionamiento de los nuevos procesos. Se crearán materiales de comunicación, como folletos, infografías y videos explicativos, que facilitarán la comprensión de los cambios. Además, se compartirán testimonios y casos de éxito de otras instituciones que han implementado estrategias similares, destacando los resultados positivos obtenidos.

La propuesta destaca por sus múltiples bondades. En primer lugar, mejora la eficiencia y efectividad de la gestión de cobranzas, reduciendo la morosidad y mejorando la liquidez. En segundo lugar, presenta los nuevos procesos de manera visualmente atractiva y fácil de entender, con materiales de apoyo claros y concisos. Finalmente, los costos de implementación están justificados por los beneficios a largo plazo, asegurando un retorno de inversión positivo.

En resumen, esta propuesta ofrece una solución integral para mejorar la gestión de cobranzas en la Academia MeyerLand American Center C.A. Los beneficios esperados incluyen una reducción de la morosidad, una mejora en la liquidez y una mayor eficiencia operativa. Invitamos a los responsables a apoyar e implementar estas nuevas estrategias, resaltando la importancia de su participación para el éxito del proyecto.

Para finalizar, anticipamos posibles preguntas de los asistentes a los talleres y preparamos respuestas que aborden dudas y preocupaciones. Además, solicitamos retroalimentación para mejorar la propuesta y asegurar su aceptación.

### **4.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **General**

- Aplicar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa.

#### **Específicos**

- Caracterizar en equipos de trabajo los procedimientos específicos del departamento de cobranzas de la Academia Meyerland American Center C.A., en las políticas de créditos y gestión cobranzas.
- Capacitar al personal del área de cobranzas de la Academia Meyerland American Center C.A., en las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas.
- Practicar con el personal del área de cobranzas de la Academia Meyerland American Center C.A., las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas.

### **4.4 FUNDAMENTACIÓN**

La gestión de cobranzas es un aspecto crucial para la estabilidad financiera y operativa de cualquier organización. En el contexto de la Academia Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa, la aplicación de estrategias de control interno para la gestión de cobranzas se presenta como una solución estratégica para mejorar la eficiencia en la gestión de cobranzas. Acuña Vallejos (2020), explica que la gestión de cobranzas “es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente” (p.53); por otra parte, se expone que la gestión de cobranzas

es el análisis que realiza la entidad de la cartera de clientes permitiendo identificar la cantidad de los que poseen una determinada deuda con la empresa, generando que esta le dé seguimiento pertinente al control de deuda de sus compradores. Mogollón (2021, citado por Cardozo, Díaz & Otero; 2022; p.23).

De allí, la importancia de la gestión de cobranzas, dado que, cuando esta es eficiente, asegura el flujo de caja necesario para las operaciones diarias y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Según Acuña Onton (2021) en la gestión de cobranzas intervienen cinco pasos, los cuales son

determinar a quién extender el crédito, establecer un período de pago, monitorear las cobranzas, evaluar la liquidez de las cuentas por cobrar y acelerar eventualmente recibos de efectivo de los titulares de cuentas por cobrar. Un hecho importante en la gestión de cobranza es a quién se debe otorgar el crédito y a quién no debería; representan el determinante principal para mantener las operaciones de una organización, en virtud de ser un activo exigible para la organización, para el logro del retorno del efectivo. (pp.14-15)

Por lo que una gestión de cobranzas bien estructurada no solo mejora la liquidez de la empresa, sino que también reduce el riesgo de incobrabilidad y mejora las relaciones con los clientes. En el caso de instituciones educativas como la Academia Meyerland American Center C.A., una gestión de cobranzas efectiva es esencial para mantener la continuidad de los servicios educativos y garantizar la satisfacción de los estudiantes y sus familias; de allí, que se hace imperante visualizar estrategias de control interno para la gestión de cobranzas.

El monitoreo y la evaluación continua son herramientas clave para la implementación efectiva de estrategias organizacionales. Kaplan y Norton (1996) destacan que estos sistemas permiten a las organizaciones rastrear el desempeño en tiempo real, identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para alcanzar sus objetivos estratégicos. En el contexto de la gestión de cobranzas, el monitoreo y la evaluación continua pueden

proporcionar datos valiosos sobre el comportamiento de pago de los clientes, la eficiencia de los procesos de cobranza y la efectividad de las estrategias implementadas lo que conlleva a la generación de control interno.

La capacitación del personal administrativo y financiero es un factor crítico para el éxito de cualquier iniciativa de mejora. Según estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la capacitación continua del personal no solo mejora sus competencias y habilidades, sino que también aumenta su motivación y compromiso con la organización. En el caso de la academia Meyerland American Center C.A., la capacitación del personal en las nuevas estrategias de control interno y gestión de cobranzas es esencial para asegurar una implementación exitosa y sostenible del sistema de monitoreo y evaluación continua. De allí, es que podría pensarse en un verdadero cambio, que no es más que el impacto esperado.

#### **4.5 ESTRUCTRA DE LA PROPUESTA**

Esta propuesta se estructura de la siguiente manera:

- Elaboración del análisis de los entonos: interno y externo de la Academia Meyerland American Center C.A
- Ejecución de las sesiones de formación en cuanto a la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., ubicada en Guanare, Portuguesa configurado en tres talleres
  - Taller 1: Enfocado en la revisión y actualización de procesos, incluyendo la creación de procedimientos estandarizados y políticas de crédito.
  - Taller 2: Capacitación en técnicas de cobranza, comunicación efectiva y manejo de clientes morosos.
  - Taller 3: Monitoreo y evaluación continua, con la definición de ratios financieros y la revisión periódica de resultados.

## Cuadro 2. Análisis FODA

		Análisis Externo	
		Oportunidades	Amenazas
		<p>Disponibilidad de software y herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia.</p> <p>Oportunidades para capacitar al personal en nuevas técnicas y herramientas.</p> <p>Posibilidad de expandir los servicios a nuevas áreas geográficas.</p> <p>Buena publicidad que puede atraer a más estudiantes.</p>	<p>Otras academias también están mejorando sus estrategias de gestión de cobranzas.</p> <p>Cambios en las regulaciones que podrían afectar la implementación de nuevas estrategias.</p> <p>La situación económica del país puede afectar la capacidad de pago de los clientes.</p> <p>Dependencia de un local alquilado que puede generar incertidumbre a largo plazo.</p>
Análisis interno	Fortalezas	FO	FA
	<p>El equipo tiene la formación y conocimientos necesarios para gestionar las cobranzas de manera efectiva.</p> <p>Buena reputación en la comunidad, lo que facilita la implementación de nuevas estrategias.</p> <p>Cuentan con sistemas de control interno que pueden ser mejorados.</p> <p>La academia está ubicada en una zona céntrica de la ciudad, lo que facilita el acceso de los estudiantes.</p> <p>La academia tiene muchos años de experiencia en el mercado.</p>	<p>Aprovechar la capacitación del personal y la disponibilidad de software avanzado para mejorar la gestión de cobranzas.</p> <p>Recurrir a herramientas tecnológicas para automatizar procesos y reducir la morosidad.</p> <p>Utilizar la buena reputación de la academia y la experiencia del personal para expandir los servicios a nuevas áreas geográficas.</p> <p>Ofrecer servicios adicionales que puedan atraer a más clientes y mejorar la base de ingresos.</p>	<p>Utilizar la experiencia del personal para mantenerse actualizado y cumplir con las regulaciones gubernamentales.</p> <p>Implementar sistemas de control interno que sean flexibles y puedan adaptarse rápidamente a cambios regulatorios.</p> <p>Aprovechar la buena reputación y los sistemas de control existentes para diferenciarse de la competencia.</p> <p>Ofrecer incentivos y programas de fidelización para retener a los clientes actuales y atraer nuevos.</p>
	Debilidades	DO	DA
	<p>Aunque el personal está capacitado, no se están aplicando adecuadamente los procesos de gestión de cobranzas.</p> <p>Limitaciones presupuestarias para implementar nuevas estrategias.</p> <p>Dependencia de procesos manuales que pueden ser ineficientes.</p>	<p>Aprovechar las oportunidades de capacitación continua para mejorar la aplicación de los procesos de gestión de cobranzas.</p> <p>Implementar nuevas tecnologías para reducir la dependencia de procesos manuales y mejorar la eficiencia.</p> <p>Buscar financiamiento o alianzas estratégicas para superar las limitaciones presupuestarias.</p> <p>Utilizar software de gestión de cobranzas que sea rentable y eficiente.</p>	<p>Implementar planes de pago flexibles y descuentos por pronto pago para mejorar la capacidad de los clientes para cumplir con sus obligaciones.</p> <p>Establecer un fondo de reserva para enfrentar posibles fluctuaciones económicas.</p> <p>Involucrar al personal en el proceso de implementación de nuevas estrategias de control interno en la gestión de cobranzas.</p>



# **Estrategias de Control Interno para la Gestión de Cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A, Guanare, Portuguesa**

**Preparado por:**

**Mariangel Rivas  
Yolmary Morillo**

# ***Estrategias de Control Interno para la Gestión de Cobranzas***

## **Estrategia 1. Revisión y Actualización de Procesos**

### **Acciones Estratégicas**

- ❖ Crear y documentar procedimientos claros para la gestión de cobranzas.
- ❖ Definir políticas de crédito y cobranzas que sean comunicadas a todos los clientes.

## **Estrategia 2. Capacitación en Técnicas de Cobranza**

### **Acciones Estratégicas**

- ❖ Entrenar al personal en cómo comunicarse de manera efectiva con los clientes para gestionar las cobranzas.
- ❖ Estrategias para negociar pagos y manejar situaciones difíciles con clientes morosos.

## **Estrategia 3. Monitoreo y Evaluación Continua**

### **Acciones Estratégicas**

- ❖ Establecer indicadores financieros clave para medir la efectividad de las estrategias de cobranza.
- ❖ Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua para ajustar las estrategias según sea necesario.

## Talleres

### Taller 1: Diagnóstico y Actualización de Procesos

#### Objetivo:

Revisar y actualizar los procesos de gestión de cobranzas.

#### Contenido:

- Introducción a la importancia del control interno en la gestión de cobranzas.
- Diagnóstico de la situación actual: Identificación de puntos débiles y áreas de mejora.

#### Estrategias:

- Establecimiento de procedimientos estandarizados.
- Implementación de políticas de crédito.

#### Actividades:

- Análisis de casos prácticos.
- Discusión en grupos sobre las mejores prácticas.
- Taller práctico de rediseño de procesos utilizando herramientas como hojas de cálculo.





## Talleres

### Taller 2: Capacitación en Técnicas de Cobranza

**Objetivo:**

Capacitar al personal en técnicas efectivas de cobranza y comunicación con clientes.

**Contenido:**

- Técnicas efectivas de cobranza y comunicación con clientes.
- Estrategias para manejar clientes morosos y negociar pagos.

**Estrategias:**

- Técnicas de comunicación efectiva.
- Manejo de clientes morosos.

**Actividades:**

- Role-playing para practicar técnicas de cobranza.
- Taller de elaboración de plantillas de seguimiento en hojas de cálculo.
- Diseño de estrategias de control interno para la gestión de cobranzas.
- Sesiones de preguntas y respuestas.



## Talleres

### Taller 3: Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua

#### Objetivo:

Establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua de las estrategias implementadas.

#### Contenido:

- Definición de indicadores o ratios financieros.
- Métodos de monitoreo y evaluación de resultados.

#### Estrategias:

- Definir los Índice de Morosidad, DSO, Tasa de Recuperación de Cobranzas, Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar, Tasa de Incobrabilidad y Tasa de Descuento por Pronto Pago.

#### Actividades:

- Taller de diseño de Ratios financieros específicos para la gestión de cobranzas.
- Análisis de datos y elaboración de informes utilizando herramientas gratuitas.



## 4.5 PLAN DE ACCIÓN A DESARROLLAR

**Cuadro 3. Plan de Acción**

Objetivos específicos	Acciones	Descripción de la actividad	Temporalidad	Recursos necesarios	Responsables
Caracterizar en equipos de trabajo los procedimientos específicos del departamento de cobranzas de la Academia Meyerland American Center C.A., de las políticas de créditos y gestión cobranzas.	Revisar y actualizar los procesos de gestión de cobranzas.	<b>Taller 1: Diagnóstico y Actualización de Procesos</b> <b>Actividades:</b> Análisis de casos prácticos. Discusión en grupos sobre las mejores prácticas. Taller práctico de rediseño de procesos utilizando herramientas como hojas de cálculo.	<b>04-11-2024</b> <b>Dos Horas</b>	<b>Humanos:</b> Personal del área de cobranzas Presidente de la compañía <b>Materiales:</b> Computadoras, hojas, lápiz, etc. <b>Tecnológicos:</b> Computadoras. Video Beam <b>Económicos:</b> Propios <b>Alimentación:</b> Refrigerio	Equipo de investigación.
Capacitar al personal del área de cobranzas de la Academia Meyerland American Center C.A., en las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas.	Instruir al personal en técnicas efectivas de cobranza y comunicación con clientes.	<b>Taller 2: Capacitación en Técnicas de Cobranza</b> <b>Actividades:</b> Role-playing para practicar técnicas de cobranza. Taller de elaboración de plantillas de seguimiento en hojas de cálculo. Diseños de Estrategias control interno de gestión de cobranzas Sesiones de preguntas y respuestas.	<b>06-11-2024</b> <b>Dos horas</b>	<b>Humanos:</b> Personal del área de cobranzas Presidente de la compañía <b>Materiales:</b> Materiales de capacitación digitales e impresos. <b>Tecnológicos:</b> Computadoras. Video Beam <b>Económicos:</b> Propios <b>Alimentación:</b> Refrigerio	Equipo de investigación. Especialista en el tema.
Practicar con el personal del área de cobranzas de la Academia Meyerland American Center C.A., las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas.	Establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua de las estrategias implementadas	<b>Taller 3: Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua</b> <b>Actividades:</b> Taller de diseño de indicadores ratios específicos para la gestión de cobranzas. Análisis de datos y elaboración de informes utilizando herramientas gratuitas. Planificación de revisiones periódicas y ajustes estratégicos.	<b>08-11-2024</b>	<b>Humanos:</b> Personal del área de cobranzas Presidente de la compañía <b>Materiales:</b> Software de análisis gratuito. Herramientas de monitoreo simples (hojas de cálculo). <b>Tecnológicos:</b> Computadoras. Video Beam <b>Económicos:</b> Propios <b>Alimentación:</b> Refrigerio	Equipo de investigación. Especialista en el tema.

**Fuente:** Las investigadoras, 2024

#### **4.6 CONCLUSIÓN DE LA PROPUESTA**

Las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa, se espera que tenga un impacto positivo significativo. Entre los beneficios esperados se incluyen una mejora en la eficiencia de los procesos de cobranza, una reducción en el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar, una disminución en el riesgo de incobrabilidad y una mejora en la satisfacción de los clientes. Además, la implementación de estrategias de control interno y la capacitación del personal contribuirán a fortalecer la cultura organizacional y a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

En resumen, la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua para la gestión de cobranzas en la academia Meyerland American Center C.A. es una iniciativa estratégica que puede contribuir significativamente a mejorar la eficiencia operativa y la estabilidad financiera de la institución. La fundamentación teórica y práctica de esta propuesta se basa en la importancia de la gestión de cobranzas, los beneficios de los sistemas de monitoreo y evaluación, la necesidad de un control interno efectivo y la relevancia de la capacitación del personal.

## **CAPÍTULO V**

### **APLICACIÓN Y ANALISIS DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA**

#### **5.1 RELATORÍA DE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**

La Academia Meyerland American Center C.A., ubicada en Guanare, Portuguesa, enfrenta desafíos significativos en la gestión de cobranzas. Este problema ha motivado la realización de esta tesis cuyo objetivo principal fue evaluar las estrategias de control interno para mejorar dicha gestión. La tesis se enfocó en identificar, diseñar y aplicar estrategias que optimicen los procesos de cobranzas, contribuyendo así a la estabilidad financiera de la academia.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Se emplearon encuestas, entrevistas y análisis documental como instrumentos de recolección de datos. El procedimiento incluyó varias etapas: diagnóstico de la situación actual, análisis de necesidades, diseño de estrategias, aplicación de las mismas y valoración de su impacto.

En la fase de diagnóstico, se identificaron las debilidades en el control interno del departamento de cobranzas. Este periodo abarcó entre los meses de abril, mayo del año 2024.

Posteriormente, se analizó la necesidad de implementar nuevas estrategias para abordar estas debilidades. El cual estuvo acompañado y supervisado por el Presidente de la empresa el Sr. Henar Subarán y de la Jefe de Cobranza; quienes en compañía de las investigadoras diseñaron la matriz FODA. Esta actividad se desarrolló durante el mes de agosto del año 2024. A partir de este análisis, se diseñaron estrategias específicas que fueron presentadas y aplicadas en la academia.

En la fase tres, se aplicaron las estrategias, durante esta fase, se llevaron a cabo tres talleres para capacitar al personal en las nuevas estrategias de

control interno. Los mismo se desarrollaron en las siguientes fechas: Taller 1, el 04-11-2024, el taller 2: el 06-11-2024 y el Taller 3: el 08-11-2024

La propuesta del trabajo de aplicación tenía como objetivo general aplicar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la academia. Los objetivos específicos incluían caracterizar los procedimientos del departamento de cobranzas, capacitar al personal en las nuevas estrategias y practicar estas estrategias con el equipo de cobranzas. La implementación de estas estrategias permitió observar mejoras significativas en la gestión de cobranzas, lo que se reflejó en una mayor eficiencia y efectividad en los procesos de cobro.

Para aplicar la propuesta, se realizaron las siguientes acciones:

**Caracterización de Procedimientos:** Se formaron equipos de trabajo para identificar y documentar los procedimientos específicos del departamento de cobranzas, enfocándose en las políticas de créditos y gestión de cobranzas. Esta actividad se logró accionar con:

Se llevó a cabo un mapeo detallado de todos los procesos involucrados en la gestión de cobranzas, desde la emisión de facturas hasta la recepción de pagos.

Se evaluó la eficiencia de cada procedimiento, identificando puntos débiles y áreas de mejora.

Se creó una documentación estandarizada de los procedimientos, asegurando que todos los empleados tengan acceso a la misma información y sigan los mismos pasos.

**Capacitación del Personal:** Se llevaron a cabo tres talleres de capacitación donde se instruyó al personal del área de cobranzas sobre las nuevas estrategias de control interno. Estos talleres incluyeron sesiones teóricas y prácticas para asegurar una comprensión completa de las estrategias. Las acciones para alcanzar esta actividad son las siguientes:

Se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal, identificando las áreas donde se requería mayor formación.

Se desarrollaron contenidos específicos para la capacitación, incluyendo guías y presentaciones.

Se llevaron a cabo sesiones de capacitación presenciales, utilizando métodos interactivos como estudios de caso y simulaciones.

**Práctica de Estrategias:** Se realizaron ejercicios prácticos con el personal del área de cobranzas para aplicar las estrategias de control interno en situaciones simuladas y reales. Esto permitió al personal familiarizarse con las nuevas prácticas y ajustar cualquier aspecto necesario. Las acciones necesarias para alcanzar esta actividad son las siguientes:

Se realizaron pruebas piloto de las nuevas estrategias en un entorno controlado, permitiendo identificar y corregir posibles fallos antes de una implementación a gran escala.

Se recopiló *feedback* del personal y de los clientes durante las pruebas piloto, utilizando esta información para realizar mejoras continuas en las estrategias.

Se implementaron las estrategias de manera gradual, comenzando con áreas específicas de la academia y extendiéndolas progresivamente a toda la organización.

Se establecieron indicadores clave de desempeño para monitorear los resultados de las estrategias implementadas, asegurando que se alcancen los objetivos propuestos.

## **5.2 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA**

La valoración del impacto de las estrategias aplicadas mostró resultados positivos. Las estrategias implementadas no solo mejoraron la gestión de cobranzas, sino que también tuvieron implicaciones prácticas positivas para la academia, mejorando su eficiencia financiera y estabilidad. Los resultados

obtenidos fueron comparables con estudios previos y la literatura existente, demostrando una mejora notable en la gestión de cobranzas.

Esta idea, se puede apreciar en la distribución de frecuencias registrados en el cuadro 4, donde se muestra la proyección de la Dimensión: Efectividad del Control Interno, relacionada a la variable Estrategias de control interno, en la que se consideraron los indicadores: Ambiente de control, Políticas de Crédito, Seguimientos de cuentas (Monitoreo) y Métodos de cobro.

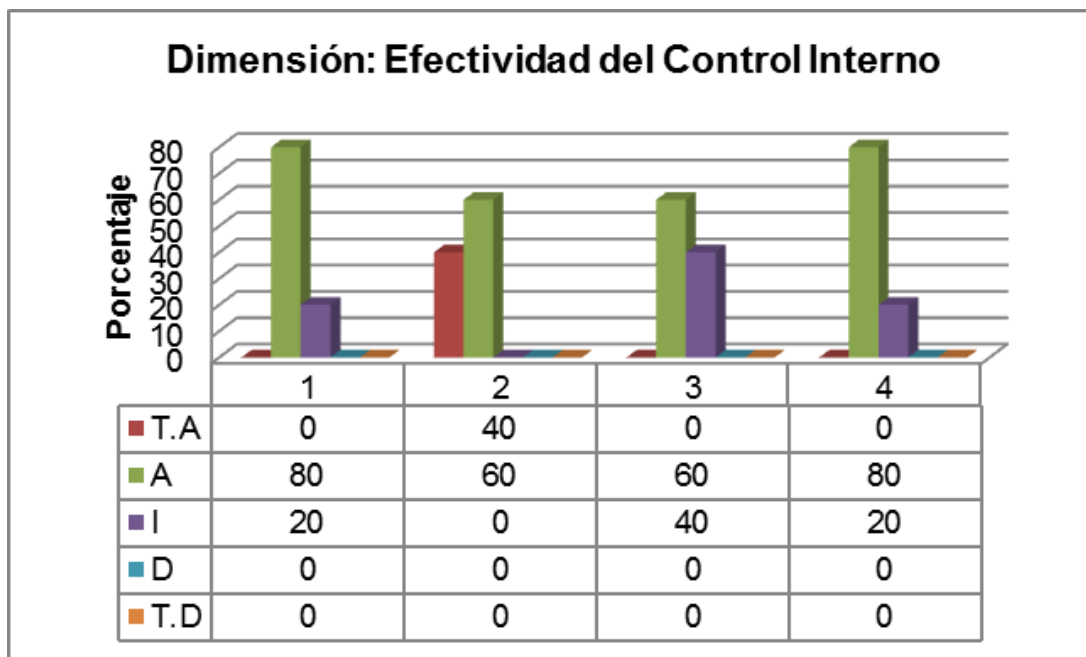
**Cuadro 4.** Distribución de Frecuencias de las respuestas a la Dimensión Efectividad del Control Interno

N°	Ítem	T.A	%	A	%	I	%	D	%	T.D	%	Total %
1	Aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa, las políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas crean un ambiente de control proactivo y transparente	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	100
2	Después de aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., las políticas de crédito poseen criterios claros y consistentes	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0	100
3	Luego de aplicadas las estrategias en la Académica Meyerland American Center C.A., se utilizan indicadores clave de rendimiento para monitorear la efectividad de la gestión de cobranzas	0	0	3	60	2	40	0	0	0	0	100
4	Considera usted que con las estrategias aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., se han implementado métodos de cobro innovadores para mejorar la eficiencia de las cobranzas	0	0	4	80	2	20	0	0	0	0	100

**Fuente:** Datos obtenidos de los sujetos consultados. (2024)



**Gráfica 1.** Distribución Porcentual de la Dimensión: Efectividad del Control Interno



**Fuente:** Resultados de la aplicación del instrumento, 2024

Lo mostrado en la gráfica 1, evidencia que luego de aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa, un 80% está de Acuerdo en que las políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas crean un ambiente de control proactivo y transparente; esto se relaciona con lo relacionado al ambiente de control, el cual refiere “al conjunto de reglas, procesos y estructuras que subyacen a la ejecución de un sistema de control interno en toda la empresa. Su objetivo es crear disciplina hacia la evaluación de riesgos, por lo que busca mejorar las actividades de la empresa en cuanto a control y uso racional de los sistemas de gestión de información, apoyado en las actividades de seguimiento” (Catagua Briones; Pinargote Macías & Mendoza Vines 2023; P.155)

Vale destacar, que el ambiente de control es parte de los cinco componentes o categorías que deben ser diseñados y aplicados por la administración para proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos de control son necesarios para que las empresas puedan asegurar la eficiencia y eficacia de todas las actividades y promover y facilitar el correcto desempeño de las funciones y actividades para lograr la misión de la organización.

De la misma forma, se aprecia que un 40% está Totalmente de Acuerdo en que las políticas de crédito poseen criterios claros y consistentes, así lo explica Villaseñor (2013, citado por Chiriani Cabello, Alegre Brítez, y Chung, 2020) al argumentar que

Todas las políticas de crédito y cobranza son generalmente diseñadas por la alta dirección, por lo que se torna necesaria una comunicación eficaz entre la gerencia y el responsable del departamento de crédito con el fin de transmitir correctamente los requisitos y detalles del crédito a la contraparte. (p.27)

Por su parte un 60% manifiesta está de Acuerdo en que Luego de aplicadas las estrategias en la Académica Meyerland American Center C.A., se utilizan indicadores clave de rendimiento para monitorear la efectividad de la gestión de cobranzas, esta apreciación se puede argumentar con la idea de Hoang et al. (2019, Citados por Manrique Céspedes; Cárdenas Saavedra; Delgado Céspedes y Herrera Cometivos, 2024) quienes en su investigación sugieren que, los gerentes deben tratar de mantener el nivel de comercio, crédito, inversión, lo más cerca posible del punto óptimo para evitar que su rentabilidad reduzca cuando se alejan de este punto. Por lo que determinar el nivel de riesgo es un aspecto fundamental en la toma de decisiones (p.23). También se debe considerar las políticas crediticias que maneja cada entidad financiera, de esa manera se evitara índices de morosidad en la economía organizacional.

De la misma forma, un 80% manifestó estar de Acuerdo que luego de aplicar las estrategias, en la Académica Meyerland American Center C.A., se han implementado métodos de cobro innovadores para mejorar la eficiencia de las cobranzas, esto se afianza con la investigación de Gil Marín; Videla Lara, y Rojas Díaz (2024) quienes subrayan la importancia de un registro meticuloso y el manejo adecuado de las cuentas por pagar y por cobrar, esenciales tanto para la salud financiera individual como para la administración eficiente de los recursos” (p.274)

Ahora bien, para el caso de la Dimensión: Efectividad de la gestión de cobranzas, relacionada a la variable gestión de cobranzas, en la que se consideraron los indicadores: Promedio de cobranzas, Promedio de deudas, Porcentaje de deuda vencida, Porcentaje de clientes gestionados, Políticas de cobranza, surgen como parte esencial para que la Académica Meyerland American Center C.A., del municipio Guanare estado Portuguesa, realice un estudio de sus Estados Financieros a través de los Ratios o Razones financieras, bien lo expresan Rojas Díaz, Gómez Mora y Gil Marín (2023), en su investigación cuando concluyen que

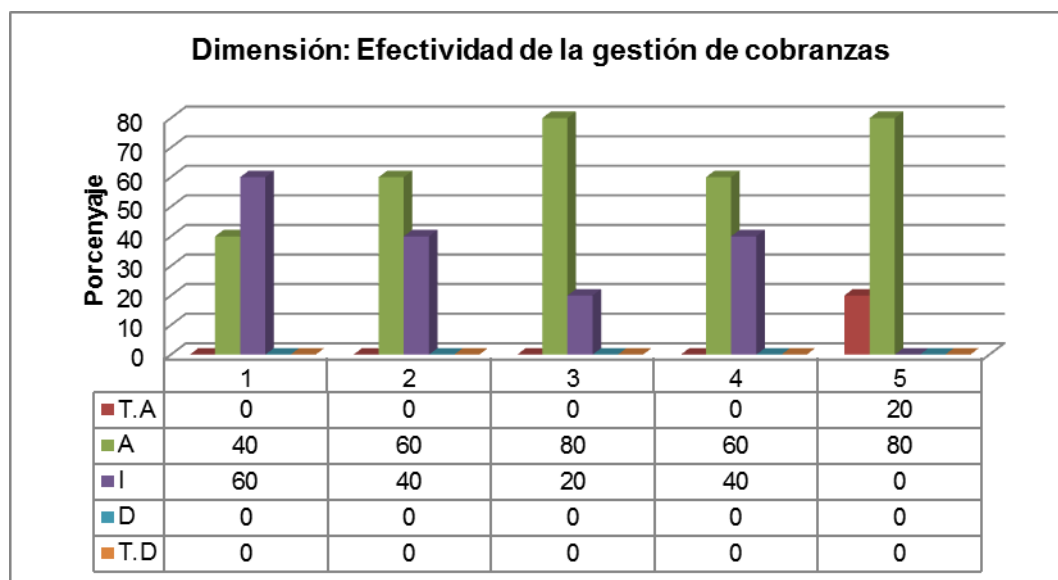
Los indicadores financieros deben estar presentes en la gestión de organizaciones como políticas y en el marco de la misión y visión; además dentro de la planificación del desarrollo eficiente que busca ofrecer un servicio de calidad, indiferentemente del tipo de organización. Lo que contribuye a un mejor manejo de las finanzas para generar las ganancias y poder invertir en nuevos productos o servicios. (p.135)

De acuerdo a lo mencionado, es menester resaltar sobre la importancia de que las empresas independientemente de su tamaño deben hacer estudios financieros aplicando los ratios o razones financieras, y así de primera mano ver cómo está la situación económica de la empresa; se evidencia en el cuadro 5, la distribución de frecuencias de la dimensión, efectividad de la gestión de cobranzas.

**Cuadro 5.** Distribución de Frecuencias de las respuestas a la Dimensión Efectividad de la Gestión de Cobranzas

N°	Ítem	T.A	%	A	%	I	%	D	%	T.D	%	Total %
5	La Académica Meyerland American Center C.A., alcanza regularmente su objetivo de promedio mensual de cobranzas aplicadas las estrategias	0	0	2	40	3	60	0	0	0	0	100
6	Los esfuerzos de renegociación de deudas en la Académica Meyerland American Center C.A., han mantenido el promedio de deudas en niveles manejables con la aplicación de las estrategias	0	0	3	60	2	40	0	0	0	0	100
7	Aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., el porcentaje de deuda vencida sobre el total de deudas es menor al establecido como meta por la empresa.	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0	100
8	Aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., la mayoría de los clientes con deudas son gestionados de manera proactiva antes de la fecha de vencimiento.	0	0	3	60	2	40	0	0	0	0	100
9	Las políticas de cobranzas, después de aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., son revisadas y ajustadas frecuentemente para mejorar la gestión.	1	20	4	80	0	0	0	0	0	0	100

**Fuente:** Datos obtenidos de los sujetos consultados. (2024)

**Gráfica 2. Dimensión: efectividad de la gestión de cobranzas**

**Fuente:** Resultados de la aplicación del instrumento, 2024

En atención a al análisis descriptivo de la gráfica 2, se puede detallar, que luego de aplicadas las estrategias de control interno en la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., un 40% manifestó estar De Acuerdo en que el promedio mensual de cobranzas, también conocido Período Promedio de Cobro (PMC) es un indicador que poco usaban para analizar el tiempo en que cobraban sus facturas de sus clientes, y que realmente este es demostrable en que la empresa puede alcanzar sus objetivos de cobro. Por su parte, un 60% considera estar Ni de acuerdo ni en desacuerdo en que este indicador tenga relevancia para que la empresa canalice un estudio de cobranza. Ortiz Taipe (2019, citado por Vásquez; Villanueva; Terry; Ponte; Huaman; Tito; Cerna y Carrazco, 2021) menciona que el periodo promedio cobranza “es el plazo en el tiempo en donde el cliente se tarda en efectuar el pago de la venta, este debe ser pertinente ya que será medido mediante las cuentas por cobrar entre las ventas al crédito por los días del año” (p.5)

Por ello, es importante estipular un plazo prudente de la cobranza para evitar una acumulación de cuentas incobrables al futuro; de allí, que la Académica Meyerland American Center C.A., debe tener en cuenta el tiempo que se demora la cobranza para la obtención del efectivo, recordando que este indicador ayuda a medir el promedio de los días que una empresa emplea para poder efectuar sus cobranzas a los clientes insolventes o deudores por la venta de un bien o servicio a crédito.

Seguidamente, los esfuerzos de renegociación de deudas en la Académica Meyerland American Center C.A., han mantenido el promedio de deudas en niveles manejables con la aplicación de las estrategias, así lo acepta un 60% de los sujetos, al estar De Acuerdo con esta actividad. Y un 40% considera estar Ni de acuerdo ni en desacuerdo; visto así, vale citar a Nava Rosillón (2009) quien explica que “la situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una actividad productiva. Esto se traduce en que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores, cuyo uso está destinado a la obtención de utilidades. Este nivel de deuda puede ser determinado mediante el análisis financiero, el cual se fundamenta en el cálculo y aplicación de una serie de indicadores o razones financieras que miden la capacidad de una empresa para adquirir financiamiento, estableciendo sí ésta puede ser financiada por sus accionistas o por acreedores; asimismo, evaluar la capacidad que presenta para cumplir con las obligaciones contraídas con terceras personas tanto a corto como a largo plazo” (p.14).

Por ello, es indispensable que los propietarios, los gerentes, los trabajadores del área de cobranzas, conozcan los principales indicadores financieros y su respectiva interpretación, lo que les permite a profundizar y aplicar análisis financieros útiles para la toma de decisiones efectivas.

De la misma manera, se destaca que aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., un 80% manifestó que el porcentaje de deuda vencida sobre el total de deudas es menor al establecido como meta por la empresa, este resultado lo comprueban una vez que aplican el ratio financiero estudiado a los estados financieros; esto se relaciona con los hallazgos de la investigación de Farfán Pérez; Moreno y Adamuz (2022) quienes una vez realizados los análisis financieros consideran que

Las corporaciones deben contar con instrumentos más efectivos para lograr una mejor salud financiera, dado que, emitir deuda a mayor o menos plazo depende, en gran medida, de la actividad de cada una de ellas y que controlando variables internas se puede lograr una economía empresarial sana” (p.122).

Ahora bien, la mayoría de los clientes con deudas son gestionados de manera proactiva antes de la fecha de vencimiento de la deuda, así lo expresó un 60% de los trabajadores, quienes al aplicar las estrategias propuestas consideran que es más accesible conciliar con los deudores, es importante resaltar, que este indicador de cobranzas a razón de Sampaollessi (2022, p.58) explica que

Trata de las acciones gestionadas por la institución, en relación con los esfuerzos destinados al proceso de cobranza. Para esto se mide la tasa de clientes de deuda vencida aproximadamente hasta 30 días. Este indicador debe estar ubicado sobre un 75% y contar con un registro de las gestiones realizadas con los padres, tutores y clientes.

Por último, se resalta, que las políticas de cobranzas, después de aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., son revisadas y ajustadas frecuentemente para mejorar la gestión, esto lo expresó un 20% al

considerar estar Totalmente de Acuerdo, y un 80% está De Acuerdo; de esto se cita que

La aplicación de las políticas de cobranzas es fundamental que acompañe a las políticas crediticias, ya que apoyará considerablemente a través del establecimiento de otras reglas o normas aplicables como, la capacitación constante al personal de crédito, las formas de pago, los lugares de pago, comunicación de los estados de cuenta, acciones para los documentos incobrables, etc.” (Chiriani, Alegre y Chung, 2020, p.30)

Dada las consideraciones anteriores, se resalta que la aplicación de estrategias de control interno ha demostrado ser efectiva para mejorar la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A. Se recomienda continuar con la implementación de estas estrategias y realizar ajustes según sea necesario para mantener y mejorar los resultados obtenidos.



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

La presente investigación ha permitido evaluar y analizar las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A., identificando áreas de mejora y proponiendo soluciones efectivas. A continuación, se presentan las siguientes conclusiones.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual del control interno para la gestión de cobranzas en la Academia Meyerland American Center C.A. y este se evidenció que presenta varias deficiencias, especialmente en los procesos de seguimiento y registro de pagos. Estas deficiencias han llevado a una gestión ineficiente de las cobranzas, afectando negativamente la recuperación de deudas.

En cuanto al análisis realizado, se confirmó la necesidad urgente de implementar nuevas estrategias de control interno. La falta de procedimientos estandarizados y la insuficiente capacitación del personal han sido identificadas como las principales causas de la ineficacia en la gestión de cobranzas.

De esto, se diseñaron estrategias que incluyen la automatización de procesos y la capacitación continua del personal. Estas estrategias fueron probadas y demostraron ser efectivas, mejorando significativamente la puntualidad y precisión en los cobros.

Es por ello, que la implementación de las estrategias diseñadas resultó en una mejora notable en la gestión de cobranzas. Se observó una reducción en el tiempo de recuperación de deudas y un aumento en la satisfacción de los clientes, lo que indica que las estrategias aplicadas fueron exitosas.

En tal sentido, la valoración del impacto de las nuevas estrategias mostró una mejora considerable en la organización y control de los procesos de cobranza. Esto se tradujo en una mayor estabilidad financiera para la academia, demostrando la efectividad de las estrategias implementadas.

### **RECOMENDACIONES**

- Implementar programas de capacitación continua para el personal encargado de la gestión de cobranzas, enfocándose en el uso de nuevas tecnologías y técnicas de seguimiento.
- Adoptar sistemas automatizados para el seguimiento y registro de pagos, lo que permitirá una gestión más eficiente y reducirá el margen de error humano.
- Desarrollar y documentar procedimientos estandarizados para todas las etapas del proceso de cobranza, asegurando que todos los empleados sigan las mismas directrices.
- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación constante de las estrategias de control interno para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.
- Promover una comunicación efectiva entre los departamentos involucrados en la gestión de cobranzas para asegurar una coordinación adecuada y una respuesta rápida a cualquier problema que surja.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña Onton, W. (2021). La gestión de cobranza y la liquidez de una empresa de servicios. TESIS para optar el título profesional de Contador Público. Facultad de ciencias contables, económicas y financieras escuela profesional de contabilidad con mención en finanzas; Los Olivos, Perú. URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12872/649>
- Acuña Vallejos, V. (2020). Estrategia de gestión en cobranza para reducir el índice de morosidad de los padres de familia de la Institución Educativa Privada Algarrobos de Chiclayo 2019. Disponible en: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7445/Acu%C3%B1a%20Vallejos%20Victoriano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alfaro Quiroz, J. Y., y Vargas Carrera, K. E. (2017). Las políticas de cobranza como determinante del nivel de morosidad de la Agencia Pizarro del banco Scotiabank del Perú SA en la Ciudad de Trujillo, año 2016. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/3480>
- Álvarez Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. Universidad de Lima. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Carrera de Negocios Internacionales. 1-5
- Aranda, K., y Sangolqui, E. (2010). La Administración de las cuentas por cobrar en la empresa Comercial Vivar. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1736/1/07846.pdf>
- Aranguren, R. Pérez, L., y Pérez, M. (2017) Estrategias gerenciales para optimizar el sistema de cobranzas en la empresa COSAN, C.A., en San Carlos estado Cojedes. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales. Programa de Ciencias Sociales y Jurídicos Sub Programa de Contaduría Pública, San Carlos, Venezuela. Trabajo de Aplicación.
- Arévalo, A. (2015). La administración financiera una herramienta para el mejoramiento de los procesos de control desarrollados en el área de cartera". Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/3135>
- Arias, F (2004). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: editorial episteme.

- Arias, F (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología científica. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Ávila, G. M. C., Cazar, J. C. Y., & García, I. P. M. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 7(6), 199-215.
- Ávila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? Didáctica y Educación ISSN 2224-2643, 11(3), 62-79.
- Balestrini, Miriam (2001). Como se elabora el proyecto de Investigación. Servicio Editorial BL Consultores y Asociados. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, Miriam (2004). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. LB. Consultores. C.A. Caracas. Venezuela.
- Barreto Monroy, B. (2019). Literatura sobre la incidencia del método de cobranza y la capacitación de cobradores en la mejora de la eficiencia del sistema de cobranza de los servicios complementarios en un hotel [trabajo de fin de curso]. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Administración.
- Becerra, C. M., y Mantilla, S. F. (2018). La importancia de las políticas de crédito y cobranza en las pequeñas empresas. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/27066>
- Caicedo Barzola, M. L., & Quimi Coronel, V. R. (2021). Auditoria operativa al proceso de gestión de cobranza en la empresa López Garófalo & Asociados" LOGAROSA SA", ubicada en el cantón de Samborondón, provincia del Guayas, periodo fiscal 2019.
- Cantillo, M. G., y Blanco, R. M. (2016). El ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería, Córdoba. Dictamen Libre, (18), 31-39.
- Cardozo, L. C., Díaz, S. G. C., & Otero, R. C. O. O. (2022). La gestión de cobranza y su relación en la recaudación del impuesto predial de la municipalidad Provincial de Jaén. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2), 4201-4222.
- Castro (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal

- Catagua Briones, M. L.; Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vincés, M. E.. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, (44), 151-166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Chiquito Choez, J. C., & Peñafiel Llor, J. F. (2022). Incidencia del control interno en la recuperación de la cartera vencida de las Cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 7(2), 184-199.
- Chiriani Cabello, J. E., Alegre Brítez, M. Á., y Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 23-30. Epub April 00, 2020. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.023-030> Universidad del Pacífico Privada. Asunción, Paraguay - Artículo original
- Cifuentes Alecio, M. L. (2024). Análisis de confiabilidad de la rúbrica analítica para evaluación del desempeño del estudiante de PADEP/D. *Revista Diversidad Científica*, 4(1), 55-68. DOI: <https://doi.org/10.36314/diversidad.v4i1.106>
- Código Civil (1982) *Gaceta Oficial de la República de Venezuela* Caracas, lunes 26 de julio de 1982 Número 2.990 Extraordinario El Congreso de la República de Venezuela. Documento en línea: <https://wipolex-res.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ve/ve018es.pdf>
- Código de Comercio (1955) *Gaceta Oficial de la República de Venezuela* N° 475 Extraordinaria de fecha 21 de diciembre de 1955. Año LXXXIV. Caracas, Venezuela. Documento en línea: <https://docs.venezuela.justia.com/federales/codigos/codigo-de-comercio.pdf>
- Condor Aquise, R. M. (2022). Políticas de créditos y cobranza orientadas a las empresas dedicadas a la importación. Universidad Peruana de las Américas URI: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/2488>
- Delfino, M. A. (2012). Administración financiera. Disponible en: [https://marcelodelfino.net/files/Parte\\_XI.pdf](https://marcelodelfino.net/files/Parte_XI.pdf)

- Delgado Baltodano, C. R., & Lezama Ríos, N. (2018). Políticas de cobranza para reducir el índice de morosidad de los usuarios del proyecto especial Jequetepeque-Zaña, año 2017.
- Díaz, L., y Enríquez, D. Y. F. (2019). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero: Collection Management: a theoretical approach from the financial field. *Maya-Revista de Administración y Turismo*, 1(1), 56-68. ISSN: 2788 -6549| ISSN-L: 27788 -6549. Disponible en: <https://revistamaya.org/index.php/maya/article/view/386/1114>
- Echeverría Banchon, J. A. (2021). Control interno y su incidencia en la gestión de cobranza de la Compañía Transutah SA, en el cantón Guayaquil (Bachelor's thesis, BABAHOYO: UTB, 2021).
- Espinoza Palomino, W. J. (2022). Control Interno y su Influencia Como Plan Estratégico Para Optimizar Gestión de Cobranza, Empresa Útiles y Papeles Universal SAC, 2020.
- Farfán Pérez, L.; Moreno, J. O., y Adamuz, M. (2022). Madurez de la deuda corporativa como variable de tiempo: evidencia de las empresas públicas de México. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 17(3), e688. Epub 14 de septiembre de 2023. <https://doi.org/10.21919/remef.v17i3.688>
- Fernández, F. M. M., Vargas, M. A. C., y Suárez, D. A. C. (2022). Estrategias de cobranza como instrumento para reducir la morosidad en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1665-1683.
- Follari R. (2018) Sobre la existencia de paradigmas en las ciencias sociales. *NUEVA SOCIEDAD APORTES*. 31-41. Disponible En: [https://static.nuso.org/media/articles/downloads/3145\\_1.pdf](https://static.nuso.org/media/articles/downloads/3145_1.pdf)
- García Vargas, M. de L. E.; Martínez Ayala, L.; Cerón Reyes , M. G., y Molina Ruiz, H. D. (2022). Validez y confiabilidad de un instrumento que permite detectar una revista depredadora. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 9(18), 9-14. <https://doi.org/10.29057/estr.v9i18.8744>
- Gil Marín, M.; Videla Lara, M., y Rojas Díaz, P. J. (2024). Influencia de la contabilidad en las relaciones económicas de Esperanza de Rueda en el Chile colonial. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(18), 260-274. Epub 22 de agosto de 2024. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1265>

- Gil Y. (2021) Empoderamiento laboral ante la crisis pandémica e incertidumbre venezolana y la gestión de las cobranzas en divisas durante la pandemia del covid 19. Investigación presentada en la X Jornada de Investigación Nacional y VI Jornadas Internacionales. "Cosmovisión Universitaria" Páginas 122-131. Disponible en: <https://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2022/03/16.-JORNADA-X-NACIONAL-Y-VI-INTERNACIONAL-09-03-2022.pdf> UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA Depósito Legal: AR2022000025 ISBN: 978-980-6508-22-4
- Gómez, J. M. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP SA: Periodo 2014-2016. Puriq: Revista de Investigación Científica, 3(1), 262-285.
- Gómez, M. C., & Lazarte Barbeito, C. (2019). Control interno (Doctoral dissertation).
- Guajardo, G. (2002). Contabilidad Financiera. (3 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Heredia, A. D. H. (2022). Incidencia del control interno en la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Jaén Gas SAC-2021. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, 3(1), 818-829.
- Hidalgo Benito, E. V. (2010). Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima-Cercado.
- Hinostroza Huerta, Z. S. (2017). Control Interno y la Gestión de Cobranza en el Servicio de Administración Tributaria–Lima, 2016.
- Hurtado, J (2006) El Proyecto De Investigación Metodología de Investigación Holística. Ediciones Quiron Sypal, Bogotá.
- Hurtado, J. y Toro, J. (2004). Metodología de la Investigación Holística. Caracas Venezuela. SYPAL.
- Lara, G., & Pérez, L. (2020). Procedimientos de control interno para el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y cobros: Internal control procedures for the sales cycle, accounts receivable and collections. Maya-Revista de Administración y Turismo, 2(2), 40-47.

Lázaro Ascoy, C. S., y Portocarrero Quiroz, K. D. P. (2019). Aplicación de políticas de cobranza y su impacto en la recaudación tributaria de la Municipalidad Distrital de Florencia de Mora, año 2019.

Ley orgánica de la contraloría general de la república y del sistema nacional del control fiscal. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.

Lizarzaburu, E., Gómez, G., & Beltrán, R. (2016). Ratios financieros. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/307930856\\_RATIOS\\_FINANCIEROS\\_GUIA\\_DE\\_USO](https://www.researchgate.net/publication/307930856_RATIOS_FINANCIEROS_GUIA_DE_USO).

Loayza Illesca, A. A., & JaimeBaque, M. Á. (2023). Control interno y su incidencia en la cultura organizacional de la Escuela de Conducción ECAUTE. REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN-ISSN: 2697-3456, 7(12), 16-30.

López, O. R. V., & Velástegui, C. A. G. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(9), 815-836.

Manrique Céspedes, J. C.; Cárdenas Saavedra, A.; Delgado Céspedes, C. A., & Herrera Cometivos, J. (2024). Gestión de créditos y rotación del capital de trabajo en pequeñas empresas textiles. Revista InveCom, 4(2), e040263. Epub 02 de agosto de 2024.<https://doi.org/10.5281/zenodo.10714249>

Marchena, O. (2023). Los ratios financieros y su relación con la rentabilidad en una empresa de maquinaria pesada. Escritos Contables Y De Administración, 14(1), 39–65. <https://doi.org/10.52292/j.eca.2023.3576>

Martínez, V. A. (2005). Administración de las cuentas por cobrar. Boletín Técnico IMEF, 20, 4-7. Disponible en: [https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL\\_20\\_05\\_CTN\\_TE.PDF](https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_20_05_CTN_TE.PDF)

Morales, M., & Fajardo, M. C. (2018). Gestión de cobranzas en la administración pública: una revisión sistemática de literatura. Actualidad y Nuevas Tendencias.

Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de



Gerencia, 14(48), 606-628. Recuperado en 25 de diciembre de 2024, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es).

Otzen, Tamara y Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista Internacional de Morfología*, 35 (1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Palellay Martins C. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa (3a.ed.).Caracas: FEDUPEL

Parra, M. (2022). Estudio de las cuentas por cobrar y su impacto, por efecto de la pandemia COVID-19, en los estados financieros de la entidad “El Auténtico Japonés” período 2019-2020. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5176>

Pérez Mosquera, G. A. (2021). Análisis financiero del rubro cuentas por cobrar del Minimarket Mega Proprinec de los periodos 2018-2019-2020 en la ciudad de Babahoyo (Bachelor's thesis, BABAHOYO: UTB, 2021)

Piloso Bravo, A. E. y Mendoza Vincens M. E. (2022) Análisis de la efectividad del control interno en procesos de recaudación en empresas públicas Dominio de las Ciencias. Vol. 8, núm. 2, Abril-Junio, 2022, pp. 352-369. ISSN: 2477-8818. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2649>

Prieto Morante, A. J., y Valdez Herrera, B. E. (2024). Análisis y mejora de la gestión de cobranza y recuperaciones de la Financiera Credinka.<http://hdl.handle.net/10757/675675>

Quispe Gómez B. M. Y Roman Balbin J T. (2021) Control Interno Para Eficiencia Organizacional En La Empresa Argentado S.A.C. De La Provincia De Castrovirreyna. Tesis. Universidad Nacional Del Centro Del Perú Facultad De Contabilidad. Huancayo – Perú. [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/8133/T010\\_76750349\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/8133/T010_76750349_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Quispe, A. L. (2022). Control interno de las cuentas por cobrar comerciales en la empresa Biasil S. A. C. del distrito de Los Olivos, periodo 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/35032>

Ramos Zambrano, M. J. (2024). Políticas de créditos y cobranza del Comercial" Avícola Timarsu & Fa SAS" en la ciudad de Babahoyo (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2024). <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/17257>

- Reyes Apolinario, L. J., y Prado Aranzamendi, V. V. (2024). Las Políticas de cobranza y el cumplimiento de las obligaciones tributarias de una empresa comercial en el distrito de Villa El Salvador, Lima-2022. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/3301>
- Rojas Díaz, P. J.; Gómez Mora, E. I., y Gil Marín, M. J. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(Supl. 1), 135-149. Epub 05 de junio de 2024. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2613>
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Sampaiolessi L. (2022) 6 Indicadores de Cobranza que Deberías Medir en tu Institución. Disponible en: <https://www.aulicum.com/blog/indicadores-de-cobranza/>
- Sampieri, R; Fernández, C y Baptista, P (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial MC Graw-Hill Interamerican.
- Sarango, A. F. H., Guerrero, M. N. C., Solís, O. P. L., Naranjo, C. E. M., & Ramos, K. E. M. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: Herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones: Financial ratios of liquidity and activity: tools for business management and decision making. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2405-2418.
- Sepulveda Peña, M. O., y Silva Chanta, G. M. (2022). Las cuentas por cobrar comerciales y la liquidez de la empresa tecnología ELECTROMEDICA SAC, 2019-2021.
- Tamayo y Tamayo, M. (1977). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa S. A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El Proceso de Investigación Científica*. México Limusa,
- Ticona, R. M. L., Condori, J. L. M., Mamani, J. S. M., & Santos, F. E. Y. (2020). Paradigma sociocrítico en investigación. *PsiqueMag*, 9(2), 30-39.
- Tóala Bermúdez, R. N. (2023). Estrategias de control interno y gestión de cobranza en la cooperativa de ahorro y crédito Huancavilca. Universidad estatal del sur de Manabí “UNESUM” – Ecuador

- Tomala Figueroa, J. A. (2022). Control interno en las cuentas por cobrar de la junta administradora del sistema regional de agua potable Olón, parroquia Manglaralto, provincia de Santa Elena, año 2021 (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. 2022).
- UPEL (2003) Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis doctorales. Caracas. FEDEUPEL.
- Vásquez C.; Villanueva A.; Terry O.; Ponte F.; Huaman, M.; Tito, J.; Cerna, C., y Carrazco, S. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: Análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima. *Visión de futuro*, 25(2) <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.006.es>
- Vásquez, C., Terry, O., Huaman, M., & Cerna, C. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: Análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima. *Visión de futuro*, 25(2) <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.006.es>
- Vega de la C. L. y Marrero D., F. (2021) Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión*, No. 10 (julio-diciembre de 2021), 211-230. ISSN: 2550-6641; e-ISSN: 2661-6513. DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Veloz Mora, F. E. (2024). Gestión de cartera vencida en el GAD Municipal del cantón Baba período 2022–2023 (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2024).
- Zambrano, X. L. G., Pazmiño, H. O. M., Morales, C. E. G., & Guerrero, G. G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*, 14-27.
- Zambrano, X. L. G.; Morales, C. G., & Guerrero, G. G. (2019). La gestión de créditos y cobranzas caso empresa “Multillanta Ramírez”. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 7(1), 73-81.

## **ANEXOS**

## ANEXO A: CUESTIONARIO

Opciones de respuestas				
Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
T.A	A	I	D	T.D

N°	Ítem	T.A	A	I	D	T.D
1	Aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., Guanare, Portuguesa, las políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas crean un ambiente de control proactivo y transparente					
2	Después de aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., las políticas de crédito poseen criterios claros y consistentes					
3	Luego de aplicadas las estrategias en la Académica Meyerland American Center C.A., se utilizan indicadores clave de rendimiento para monitorear la efectividad de la gestión de cobranzas					
4	Considera usted que con las estrategias aplicadas en la Académica Meyerland American Center C.A., se han implementado métodos de cobro innovadores para mejorar la eficiencia de las cobranzas					
5	La Académica Meyerland American Center C.A., alcanza regularmente su objetivo de promedio mensual de cobranzas aplicadas las estrategias					
6	Los esfuerzos de renegociación de deudas en la Académica Meyerland American Center C.A., han mantenido el promedio de deudas en niveles manejables con la aplicación de las estrategias					
7	Aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., el porcentaje de deuda vencida sobre el total de deudas es menor al establecido como meta por la empresa.					
8	Aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., la mayoría de los clientes con deudas son gestionados de manera proactiva antes de la fecha de vencimiento.					
9	Las políticas de cobranzas, después de aplicadas las estrategias de control interno para la gestión de cobranzas en la Académica Meyerland American Center C.A., son revisadas y ajustadas frecuentemente para mejorar la gestión.					

## ANEXO B: HOJA DE VALIDACION DEL ESPECIALISTA

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



*La Universidad que Siembra*

Vicerrectorado de Producción Agrícola  
Programa Ciencias Sociales y Económicas  
Contaduría Pública

### HOJA DE VALIDACIÓN DEL ESPECIALISTA

Apellidos y Nombres: González Montilla, Marisol


C.I. V- 10.056.095

Título de Pre-Grado: Lcda. En Contaduría Pública

Título de Post-Grado: MSc. Gerencia, mención Administración de Empresas

Dra. En Gerencia Avanzada

Fecha: Noviembre 23 del 2024

Firma:  10.056.095

Marque con una (x) debajo de las características que cumplan cada ítem

Ítems	Coherencia			Pertinencia			Calidad de Redacción			Ubicación		
	A	R	I	A	R	I	A	R	I	A	R	I
1	x			X			x			X		
2	X			X			X			X		
3	X			X			X			X		
4	X			X			X			X		
5	X			X			X			X		
6	X			X			X			X		
7	X			X			X			X		
8	X			X			X			X		
9	X			X			X			X		

**Leyenda:** A: Aprobado; R: Revisado con observaciones; e I: Inadecuado.

Se le agradece escribir cualquier comentario en torno a las totalidades o alguna parte específica del instrumento, forma o contenido que requiere ser mejorada, por favor hacerlo en las observaciones.

#### Observaciones:

Aprobado X. Aprobado con correcciones \_\_\_\_\_. No aprobado \_\_\_\_\_.

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Producción Agrícola  
Programa Ciencias Sociales y Económicas  
Contaduría Pública

## HOJA DE VALIDACIÓN DEL ESPECIALISTA

Apellidos y Nombres: **Amair Josefina Mora Guerrero C.I.: 12778011**

Título de Pregrado: **Politóloga**

Título de Postgrado: **Dra. En Ciencias Administrativas y Gerenciales / Magíster en Administración mención Gerencia General**

Fecha: 24/11/2024 Firma: \_\_\_\_\_

Marque con una (x) debajo de las características que cumplan cada ítem

Ítems	Coherencia			Pertinencia			Calidad de Redacción			Ubicación		
	A	R	I	A	R	I	A	R	I	A	R	I
1	x			x			x			x		
2	x			x			x			x		
3	x			x			x			x		
4	x			x			x			x		
5	x			x			x			x		
6	x			x			x			x		
7	x			x			x			x		
8	x			x			x			x		
9	x			x			x			x		

Leyenda: A: Aprobado; R: Revisado con observaciones; e I: Inadecuado.

Se le agradece escribir cualquier comentario en torno a las totalidades o alguna parte específica del instrumento, forma o contenido que requiere ser mejorada, por favor hacerlo en las observaciones.

**Observaciones:**

**Aprobado sin observaciones**

Aprobado x. Aprobado con correcciones \_\_\_\_\_. No aprobado \_\_\_\_\_.

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



*La Universidad que Siembra*

Vicerrectorado de Producción Agrícola  
Programa Ciencias Sociales y Económicas  
Contaduría Pública

## HOJA DE VALIDACIÓN DEL ESPECIALISTA

Apellidos y Nombres: Rivas Ángel Josué

C.I. V- 14.570.424

Título de Pre-Grado: Lcdo. En Administración. Mención Recursos Físicos y Financieros

Título de Post-Grado: MSc. Administración Mención: Gerencia General

Doctor en Ciencias de Educación

Post-doctor: Educación y Humanidades

Fecha: 24 de Noviembre de 2024 Firma: 

Marque con una (x) debajo de las características que cumplan cada ítem

Ítems	Coherencia			Pertinencia			Calidad de Redacción			Ubicación		
	A	R	I	A	R	I	A	R	I	A	R	I
1	X			X			X			X		
2	X			X			X			X		
3	X			X			X			X		
4	X			X			X			X		
5	X			X			X			X		
6	X			X			X			X		
7	X			X			X			X		
8	X			X			X			X		
9	X			X			X			X		

**Leyenda:** A: Aprobado; R: Revisado con observaciones; e I: Inadecuado.

Se le agradece escribir cualquier comentario en torno a las totalidades o alguna parte específica del instrumento, forma o contenido que requiere ser mejorada, por favor hacerlo en las observaciones.

**Observaciones:**

Aprobado X. Aprobado con correcciones \_\_\_\_\_. No aprobado \_\_\_\_\_.



### ANEXO C: CÁLCULO DEL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[ \frac{1 - \sum Si^2}{\sum St^2} \right]$$

**Dónde:**

$\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach.

K = Número de Ítems.

$\sum Si^2$  = Sumatoria de la Varianza por ítem.

$\sum St^2$  = Varianza Total del Instrumento.

	Ítems									
Encuestados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suma
E1	1	5	1	1	1	2	5	1	5	22
E2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	10
E3	1	4	2	1	1	2	2	1	1	15
E4	1	5	3	1	2	2	1	1	1	17
E5	4	5	3	3	2	1	5	5	5	33
Varianza	1,250	2,400	0,800	0,640	0,240	0,240	3,360	2,400	3,840	
Sumatoria de Varianzas	15,170									
varianza de la suma de los ítems	61,04									

Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

**0,85**

Número de Ítem del instrumento

9

Sumatoria de las varianzas de los Ítems

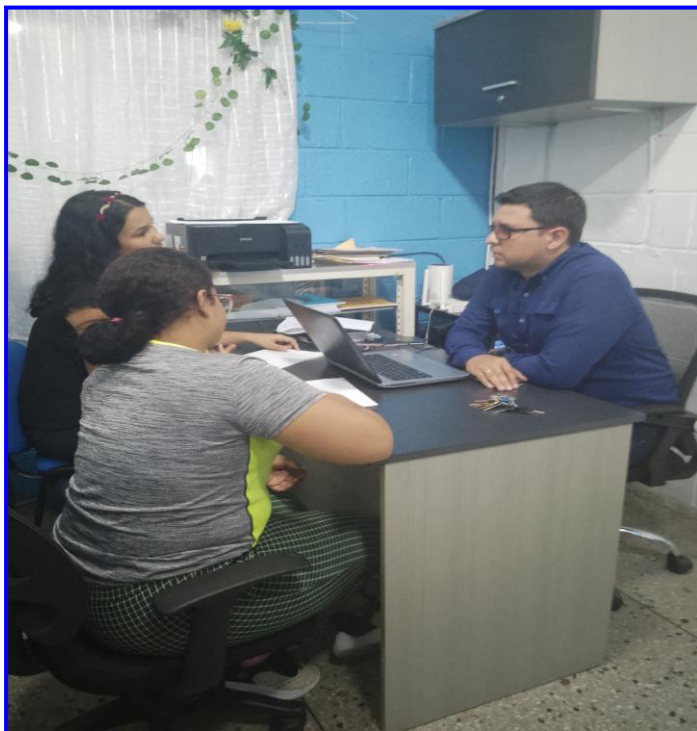
15,170

Varianza total del Instrumento

61,04

## ANEXO D: EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

**Foto: Entrevista al Señor Hernán Subarán (Presidente de la Compañía)  
Solicitud de realizar la Propuesta de investigación dentro de la  
Academia**



## Presentación de la propuesta al equipo de cobranzas de la Academia



### Presentación de la propuesta al equipo de cobranzas de la Academia



### Aplicación del Instrumento a la Jefe del Area de Cobranzas



