

MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LAS CUENTAS
POR COBRAR EN LA EMPRESA
LOZANO & ASOCIADOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA
LOZANO & ASOCIADOS**

Autora: Machado Isavoc

Tutor: Montes de Oca Mirna

San Diego, Octubre 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA
LOZANO & ASOCIADOS**

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor académico

Mirna Montes De Oca CI. _____

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor empresarial

Guillermo Felipe Lozano CI.21.030.764 _____

AUTOR: Machado

Isavoc

C.I. 25.091.122

San Diego Octubre 2017

DEDICATORIA

Este trabajo se lo quiero dedicar primeramente a Jehová Dios, por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y cuidarme en todo momento.

A mis padres, que me dieron la vida y siempre han estado dándome fuerza en todo momento, aquellos padres maravillosos que viven día a día orgullosos de todos mis triunfo. A ti madre mía que aunque lejos en estos momentos te encuentras, la distancia no es una barrera para que tu hoy estés presente en mi corazón te amo.

Como también les dedico este trabajo a dos personas importantes en mi vida mi hermana querida y mi novio a los que tanto amo, personas incondicionales que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas.

Isavoc Machado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme vida para alcanzar todas las metas que he trazado en mi vida, siempre guiándome a pesar de las adversidades.

A los profesores de la Universidad José Antonio Páez, por todos los conocimientos aportados.

A mis padres, a quienes debo ese apoyo económico y ese constante desafío de crecer cada día más. Con sus consejos impulsando en mí el deseo de superación.

A mi tutora, orientación, y con sus conocimientos, sugerencias e ideas aportadas hizo posible cristalizar un sueño hecho realidad.

De igual forma agradezco a todas esas personas que de una u otra manera han aportado su granito de arena para hacer este logro posible.

Isavoc Machado

ÍNDICE GENERAL

	pp
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRAFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I LA INSTITUCIÓN	
Identificación.....	4
Ubicación.....	4
Descripción de la empresa.....	4
Reseña Histórica.....	4
Misión.....	5
Visión.....	5
Valores.....	6
Organigrama General de la empresa.....	7
Actividades realizadas durante la pasantía.....	8
CAPITULO II. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	9
Formulación del Problema.....	11
Objetivos de la Investigación.....	12
Justificación de la Investigación.....	12
Alcance de la investigación.....	14

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas.....	19
Bases Legales.....	39
Definición de Términos Básicos.....	41

CAPITULO IV. RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los resultados.....	44
Matriz FODA.....	45
Análisis Matriz FODA.....	45

CAPÍTULO V. LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta.....	60
Objetivos de la Propuesta.....	60
Justificación.....	61
Factibilidad.....	62
Desarrollo de la propuesta.....	64
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXOS.....	105

LISTA DE CUADROS

Cuadros	pp
1 Resultado de la encuesta Ítem 1.....	45
2 Resultado de la encuesta Ítem 2.....	46
3 Resultado de la encuesta Ítem 3.....	47
4 Resultado de la encuesta Ítem 4.....	48
5 Resultado de la encuesta Ítem 5.....	49
6 Resultado de la encuesta Ítem 6.....	50
7 Resultado de la encuesta Ítem 7.....	51
8 Resultado de la encuesta Ítem 8.....	52
9 Resultado de la encuesta Ítem 9.....	53
10 Resultado de la encuesta Ítem 10.....	54
11 Resultado de la encuesta Ítem 11.....	55
12 Resultado de la encuesta Ítem 12.....	56
13 Matriz FODA.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	PP
1 Resultado de la encuesta Ítem 1.....	45
2 Resultado de la encuesta Ítem 2.....	46
3 Resultado de la encuesta Ítem 3.....	47
4 Resultado de la encuesta Ítem 4.....	48
5 Resultado de la encuesta Ítem 5.....	49
6 Resultado de la encuesta Ítem 6.....	50
7 Resultado de la encuesta Ítem 7.....	51
8 Resultado de la encuesta Ítem 8.....	52
9 Resultado de la encuesta Ítem 9.....	53
10 Resultado de la encuesta Ítem 10.....	54
11 Resultado de la encuesta Ítem 11.....	55
12 Resultado de la encuesta Ítem 12.....	56



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA
LOZANO & ASOCIADOS**

Autor: Machado Isavoc

Tutor: Montes de Oca Mirna

Fecha: Octubre 2017

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de elaborar propuesta de diseño de un manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar de la empresa Lozano & Asociado ubicada en Valencia estado Carabobo. Puesto que actualmente el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio presenta una serie de debilidades que incide en el buen desenvolvimiento de la organización en general. Dentro de esta perspectiva, es importante acotar que la investigación está amparada en una investigación de campo descriptiva, basada en un diseño de proyecto factible. Para la recolección de los datos se utilizó una serie de técnicas e instrumentos a través de información documentada, encuesta realizada a los trabajadores y la observación directa. De la misma manera a través de las fases metodológicas se identificaron las fallas dentro del área de cuentas por cobrar y de este resultado se derivarán las acciones y actividades que permitirán cumplir con el objetivo general de la presente investigación. Al finalizar la investigación se dio a conocer que la empresa no cuenta con manuales de norma y procedimientos que describan de manera lógica y secuencial las actividades llevadas a cabo por el personal del departamento de cuentas por cobrar. Por lo que se hace necesario crear estrategias que solventen la problemática presente en la empresa objeto de estudio.

Descriptores: Manual, Normas, Procedimientos, Cuentas por cobrar.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo copado de pequeñas, medianas y grandes empresas que ofrecen productos y servicios de alta calidad y a precios competitivos. En tales condiciones solo sobreviven las organizaciones más aptas para responder al mercado y presiones del entorno, por lo que para estar preparado y reaccionar oportuna y convenientemente resulta de vital importancia disponer de un sistema de información que refleje en cualquier momento, los resultados o las proyecciones de las distintas áreas funcionales que componen la organización.

En este sentido, es conveniente para toda organización disponer de la información requerida para realizar la evaluación completa de su gestión en cada uno de sus procesos con la finalidad de medir los resultados y compararlos con los planes trazados. Es así como las empresas deben disponer de herramientas para lograr el control interno dentro de la gestión de cuentas por cobrar. Por lo tanto, las cuentas por cobrar “son las ventas del ejercicio todavía pendientes al cobro”. Cabe señalar, que éstas son activos relativamente líquidos que generalmente se convierten en efectivo en un espacio de treinta (30) a sesenta (60) días.

En este sentido, se toma en consideración la antigüedad de cuentas por cobrar, la cual consiste en el análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento. Este análisis se utiliza como auxiliar en la determinación de saldos vencidos y de dudosa recuperación. Por consiguiente, la empresa Lozano & Asociados es una empresa dedicada al ramo de la protección contra incendios, brindando los servicios de consultoría, ingeniería y diseño de sistemas contra

incendios, comercialización de equipos de extinción contra incendios: proporcionadores y espumógenos, Comercialización de software de cálculos hidráulicos, la misma está en la búsqueda de herramientas que minimicen los problemas en el área contable.

Sin embargo, la empresa antes mencionada presenta una problemática en el área de cuentas por cobrar, ya que no disponen de una herramienta que guíe de manera lógica y secuencial los procedimientos llevados a cabo en la gestión de las cuentas por cobrar. Por lo tanto, la situación antes descrita ha traído una serie de inconvenientes que inciden de manera negativa en el desempeño de la organización. Por tal motivo, se propone como alternativa de solución el diseño de un manual de normas y procedimientos el cual optimizará las actividades y procesos llevados a cabo en el área objeto de estudio.

De la misma manera, es conveniente acotar que el presente trabajo está comprendido por cuatro (4) capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y el alcance y limitaciones.

En el Capítulo II, corresponde al marco teórico el cual engloba los antecedentes y bases teóricas que sustentan la investigación, la definición de términos, las variables con su respectiva operacionalización.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico, estructurado por el tipo, diseño, modalidad de la investigación, la población, la muestra, los procedimientos para la recolección de datos y la técnica de análisis.

En el Capítulo IV, en donde se presenta los recursos humanos, materiales, institucionales y financieros necesarios para llevar a cabo la presente investigación.

En el Capítulo V se presenta el desarrollo de la propuesta, la cual está dirigida hacia el diseño de un manual de normas y procedimientos para las cuentas por cobrar, Seguidamente se presentan las "Conclusiones y Recomendaciones", que sintetiza los objetivos alcanzados por la investigación y las recomendaciones pertinentes referidos al caso de estudio. Al final del trabajo se especifica la "Lista de Referencias" y los "Anexos" referidos a este.

Posteriormente se incluyen las conclusiones y las referencias bibliográficas pertinentes al estudio.

CAPÍTULO I

LA INSTITUCIÓN

1.1. Identificación

Lozano & Asociados

1.2. Ubicación

Avenida 119 Edificio Torre Ejecutiva. Piso 10 Oficina nº 05. Urb. Valles de Camoruco. Valencia, Carabobo, Venezuela.

1.3. Descripción de la empresa:

Lozano & Asociados es una empresa dedicada al ramo de la protección contra incendios, brindando los servicios de consultoría, ingeniería y diseño de sistemas contra incendios, comercialización de equipos de extinción contra incendios: proporcionadores y espumógenos, comercialización de software de cálculos hidráulicos. Los servicios y productos de la empresa Lozano & Asociados tienen presencia internacional, específicamente en los siguientes mercados: Venezuela, Colombia, Ecuador, España, Chile, Argentina, República Dominicana y Nicaragua.

1.4. Reseña Histórica

Desde sus inicios en 1980 han brindado a sus clientes los servicios de ingeniería de incendio; desarrollo de estrategias de protección, la inspección y evaluación de

sistemas existentes, análisis de peligros de incendio y entrenamiento, a través de cursos y/o talleres. En el año 2007 se crea Lozano Proyectos y Servicios C.A., empresa dedicada a la elaboración de proyectos de ingeniería y servicios de gestión de la integridad de los sistemas de protección contra incendio; y Lozano & Asociados, se enfoca en la consultoría, adiestramiento y desarrollos informáticos. Hoy en día, Lozano Proyectos y Servicios C.A representa los productos y servicios de las empresas FireDos GmbH y Dr. Richard Sthamer GmbH.

Dar apoyo a sus clientes en su proceso de gestión de riesgos de incendio y explosión, satisfaciendo los requerimientos en materia de prevención y protección contra incendio. Por medio del uso de las herramientas de análisis y cuantificación de riesgos más avanzadas, dan apoyo a sus clientes para el desarrollo de estrategias de protección basadas en los riesgos; elabora proyectos de ingeniería básica y detallada; desarrolla programas informáticos de cálculo de sistemas de contra incendio y, presta los servicios de inspección y pruebas de sistemas. Su actividad docente facilita la transferencia del conocimiento a sus clientes en todo lo relacionado con la prevención y protección contra incendio.

Empresa líder en los servicios de consultoría en prevención y protección contra incendios. La experiencia obtenida durante los pasados 30 años da una competencia profesional sin paralelo en Latinoamérica. Esto, permite aplicar las tecnologías de punta al asesorar a sus clientes nacionales e internacionales en materia de riesgos de incendio y explosión. Desarrolla la estrategia adecuada para el control de los efectos indeseables de los incendios sobre las personas, propiedades y misión de sus empresas.

En Lozano & Asociados se aplican las tecnologías de punta al asesorar a sus clientes en materia de riesgos y estrategias para controlar los efectos indeseables de los incendios. Son miembros de sociedades tales como: National Fire Protection

Association (NFPA), Society of Fire Protection Engineers (SFPE), International Association for Fire Safety Science (IAFSS), Asociación de Profesionales en Protección Contra Incendio (APICI) y por su participación en congresos y seminarios internacionales, se mantienen al día con los avances tecnológicos más importantes. Su personal está comprometido en dar una verdadera protección a una planta, proceso o edificio. Con el fin de optimizar y comprobar las soluciones planteadas, disponen de los programas que permiten no sólo diseñar hidráulicamente un sistema, sino analizar su comportamiento bajo diferentes escenarios.

1.5.Misión

Dar apoyo a sus clientes en su proceso de gestión de riesgos de incendio y explosión, satisfaciendo sus requerimientos en materia de prevención y protección contra incendio. Por medio, del uso de las herramientas de análisis y cuantificación de riesgos más avanzadas, dan apoyo a sus clientes para el desarrollo de estrategias de protección basadas en los riesgos; desarrollando proyectos de ingeniería básica y detallada; desarrollo de programas informáticos de cálculo de sistemas de contra incendio y, prestan los servicios de inspección y pruebas de sistemas. La actividad docente facilita la transferencia del conocimiento a sus clientes en todo lo relacionado con la prevención y protección contra incendio.

1.6.Visión

Lozano & Asociados mantiene el liderazgo en el campo de ingeniería de protección contra incendio en América Latina. Estarán posicionados como líderes de opinión y referentes en sus campos de acción, con un fortalecido respeto y prestigio profesional producto de su intención, vocación y acciones.

1.7.Valores

Ética: Individual y corporativamente se identifican por un proceder digno y honorable, establecido por sus propias convicciones y demostrado conciencia con la equidad, justicia y rectitud de sus actos.

Compromiso: Sienten el honor de trabajar en su organización, donde se consideran socios operacionales y están decididos a retribuirla con el máximo de sus capacidades.

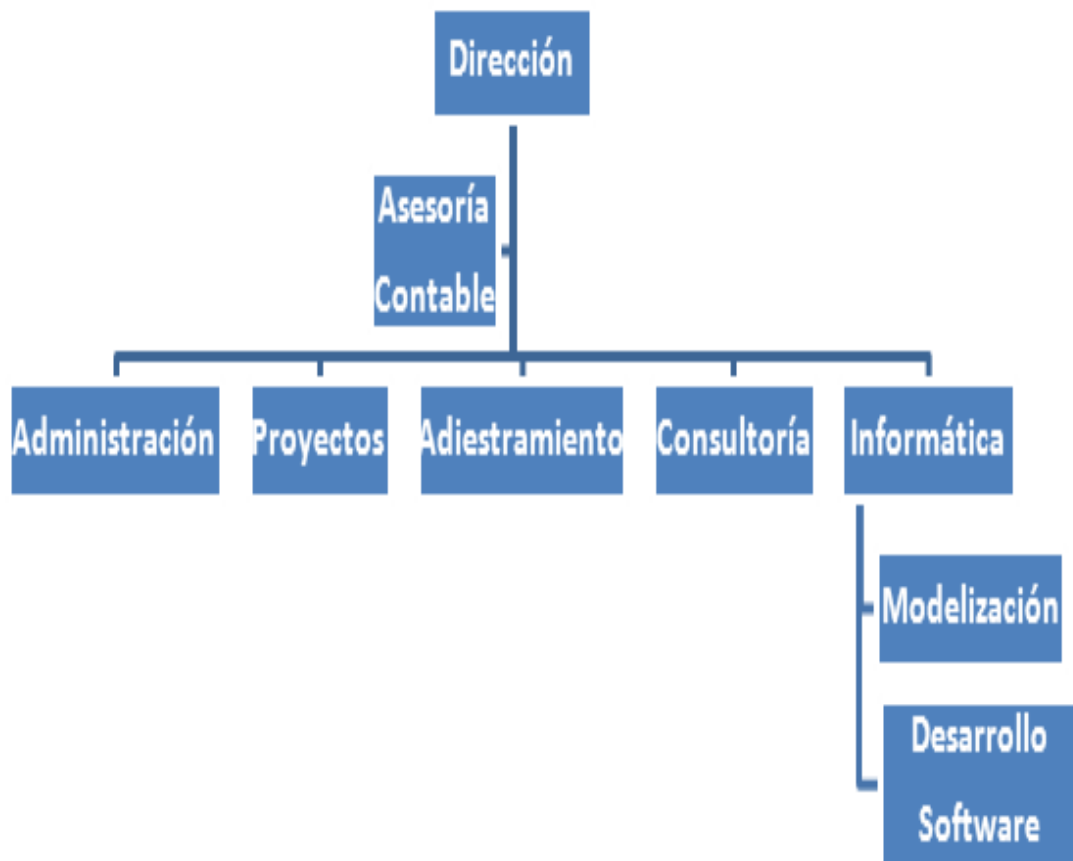
Proactividad: Los distingue el desempeño dinámico, creativo y de respuestas rápidas y efectivas para “hacer que las cosas sucedan” en coherencia con sus principios.

Profesionalismo: Las competencias profesionales son relevantes y se mantienen en perfeccionamiento continuo para tener un dominio integral en cada área de responsabilidad y ser artífices en la generación de resultados óptimos.

Comunicación: Son personas extrovertidas, sociables y de positiva apertura mental, que se relacionan, a través de, una red de comunicación abierta, clara y objetiva, para facilitar su desempeño y fortalecer la integración.

Respeto: En su convivencia laboral prevalece el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas por la institución. Acatándolas asegurando un clima de armonía integral.

1.8. Figura 1. Organigrama General de la empresa Lozano & Asociado



Fuente: Departamento administrativo empresa Lozano & Asociados (2017).

1.9 Actividades realizadas durante la pasantía

Durante el periodo de pasantía se realizaron en el departamento administrativo en la empresa Lozano y Asociado una serie de actividades las cuales se mencionan a continuación:

1. Pago de Nóminas
2. Pago de facturas pendiente.
3. Realización de cotizaciones HIDCAL
4. Compra de suministros
5. Envíos a DHL internacional
6. Cobros de facturas Pendientes.
7. Análisis de las cuentas por cobrar.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

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

Por lo tanto, el tiempo ha demostrado la importancia que presenta el control interno dentro del área administrativa y contable de las empresas principalmente para el área de cuentas por cobrar, ya que este le permite obtener información veraz, oportuna y totalmente confiable. De tal manera, que en los actuales momentos el control de existencia de los registros y cualquier operación de la empresa es un aspecto necesario para el área de cuentas por cobrar sea exitosa. Al respecto Morrugare (2012), define el control interno como:

“El conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”.
(p.8).

En este sentido, se hace fundamental que las empresas modernas, sobre todo en una economía tan inestable como la venezolana, se establezcan lineamientos para el mejoramiento y el control contable de las cuentas por cobrar que propicien la eficiencia de las gestiones en general y administrativas, y genere el fortalecimiento institucional de la empresa.

Por consiguiente, unos de los problemas más comunes y de mucha importancia que se observa en la actualidad dentro de las empresas en Venezuela y del cual la gerencia debe mejorar es referente a la falta de organización en los procesos administrativos, los cuales son ocasionado por la falta de comunicación y entendimiento entre las personas que la conforman, así como también por el desconocimiento de las obligaciones, actividades y proceso que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo a nivel administrativo. Otra causa por la cual se originan dichos problemas, se debe a la falta de manuales de normas y procedimientos e indicadores evaluativos que suministran información para corregir fallas, indiquen los pasos a seguir de las actividades realizadas por el personal con respecto a su puesto de trabajo y mejoren los procesos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en la empresa Lozano & Asociado dedicada al ramo de la protección contra incendios, brindando los servicios de consultoría, ingeniería y diseño de sistemas contra incendios, comercialización de equipos de extinción contra incendios: Proporcionadores y Espumógenos, comercialización de software de cálculos hidráulicos., se presenta una situación administrativa de peculiar importancia, en el área cuentas por cobrar, quien se encarga de la contabilización oportuna y veraz de la cobranza de clientes, gestiones de cobro.

Cabe destacar, que en el área descrita no existen manuales administrativos que especifiquen de manera detallada y secuencial las normas y procedimientos

necesarios para desempeñar cada una de las funciones de manera eficiente, y así tener control sobre la gestión de cobranza. Esta situación, causa ineficiencia en las actividades del personal de dicha área trayendo como consecuencia el retraso e ineficiencia en el cobro de las facturas emitidas a los clientes.

En consecuencia, la carencia de manuales de normas y procedimiento en las cuentas por cobrar representa un grave problema para la empresa objeto de estudio, ya que impide que se obtenga a tiempo los ingresos correspondientes a su actividad. Por lo tanto, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa.

Es importante acotar, que el área administrativa de la empresa Lozano y Asociado necesita de herramientas e instrumentos que permitan agilizar las actividades relacionadas con la gestión de cuentas por cobrar; con el fin, de que cada trabajador conozca de forma integral y global las actividades, procedimientos y tareas ejecutadas en los procesos para la gestión del cobro de las cuentas. De esta manera, se propuso la elaboración de dicha herramienta con el objeto de suministrarle de forma detallada y precisa una guía que oriente a los trabajadores al momento de realizar sus actividades diarias.

2.1.1. Formulación del Problema

Una vez expuesta la problemática la autora plantea la siguiente interrogante: ¿Qué efecto traerá a las cuentas por cobrar de la empresa Lozano & Asociados un manual de normas y procedimientos para la misma?

2.2. Objetivos de la Investigación

2.2.1. Objetivo General

Proponer un manual de normas y procedimientos para el mejoramiento de las cuentas por cobrar en la empresa Lozano & Asociados

2.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación que presenta las cuentas por cobrar en la empresa.
- Determinar las debilidades y fortalezas en las cuentas por cobrar de la empresa Lozano y Asociados.
- Elaborar el manual de normas y procedimientos para el manejo de las cuentas por cobrar en la empresa Lozano y Asociados

2.3 Justificación de la Investigación

Las gerencias de las organizaciones, tanto públicas como privadas, deben afrontar con mucho interés y proactividad, la realidad actual que enfrenta el sector empresarial venezolano; para ello, debe diagnosticar cuáles son las causas principales que están generando la aparición de problemas administrativos y emprender las acciones, buscar herramientas y estrategias para contrarrestarlo a fin de no verse afectadas las empresas en su operatividad, productividad. Por lo tanto, deben propiciarse el dar paso a una cultura organizacional cónsona a una realidad que le favorezca, en donde todos el personal este plenamente identificado con su rol y motivarlos de tal forma a generar sugerencias, participación que contrarreste los efectos negativos del problema administrativo.

Es importante, que el departamento administrativo de la empresa Lozano & Asociados tome en cuenta y analice las ventajas que se tienen, al optimizar los procesos y de buscar herramientas para mejorar las calidad de todas las operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar, ya que en muchas ocasiones pueden ser omitidas y eso perjudica la eficacia y eficiencia de los procesos. Además, la elaboración de un manual de normas y procedimientos al área de cuentas por cobrar permite informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

En tal sentido, la presente investigación es de gran relevancia puesto que la misma está basada en la propuesta de un manual de normas y procedimientos, para el departamento administrativo, específicamente en el área de cuentas por cobrar, por lo que dicha propuesta representará una guía práctica la cual podrá ser utilizada como herramienta de soporte, para las actividades llevadas a cabo en la gestión de cuentas por cobrar, puesto que el mismo contendrá información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los normas y procedimientos, para el cobro de las cuentas, lo que será de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

De la misma manera, a nivel metodológico la investigación está fundamentada, puesto que cumple con las normas y directrices establecidas para llevar a cabo todos los procedimientos necesarios para poder formular, validar y desarrollar, cada uno de los capítulos dentro de esta investigación, lo que permite dar respuesta a las interrogantes planteadas dentro del proceso investigativo. Asimismo, esta investigación se justifica gracias al objeto y las circunstancias de estudio, que forman parte de la razón de ser de la carrera de Contaduría Pública; partiendo del área de investigación de gestión contable, financiera y administrativa, bases fundamentales para el desarrollo del contador público, en el ámbito profesional.

Finalmente, la investigación será de gran relevancia para los estudiantes de la carrera de contaduría, porque les permitirá obtener información relacionada con el estudio y aplicaciones de nuevos enfoques de sistemas de control interno y del diseño e implementación de los manuales de normas y procedimientos, por lo que el estudio actual servirá como antecedente para estudiantes de la Universidad José Antonio Páez y otras universidades que realicen investigaciones relacionados con el problema abordado.

2.4 Alcance y Limitaciones

La elaboración del presente informe está basada en el conocimiento de todos los procesos y operaciones que se ejecutan en el puesto de cuentas por cobrar; con la finalidad de realizar un instrumento como lo es un manual de procedimientos que contribuya a facilitar las actividades y simplificar el trabajo que se desarrollen en el mismo, así como también aumentar la eficiencia de los empleados y evitar las fallas en todas las actividades relacionada con la gestión de cuentas por cobrar.

Con respecto a las limitaciones la dificultad presentada para la elaboración del trabajo se basó principalmente en el levantamiento de información, ya que se dificultaba aplicar entrevistas y cuestionarios debido a que el personal siempre se encontraba ocupado realizando sus labores cotidianas y no se podía concretar la información.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

Acuña, (2006). Definen el Marco Referencial “como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. (p. 142). En tal sentido el marco referencial comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos.

3.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes relacionan el problema con las investigaciones anteriores, referidas al mismo tema. De esta forma, el investigador se familiariza y estudia los hallazgos y documentos anteriores que, directa o indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada, en este caso se consultaron trabajos referentes a los manuales de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar.

Para Arias, (2006). Define los antecedentes de una investigación como:

“Todos los estudios previos de trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado. Es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión”. (p. 84).

Por consiguiente, para la presente investigación se argumentará una serie de trabajos de grados con el propósito de indagar la problemática abordada, además de determinar sus conclusiones dando así explicación al estudio actual. De esta forma el investigador se familiariza y estudia los hallazgos y documentos anteriores que, directa o indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada.

En tal sentido, Muñoz, D (2015), realizó un trabajo de grado titulado, Propuesta de un Rediseño del Manual de Normas y Procedimientos, para el Control de los Procesos del Departamento de Cuentas por Pagar en la Empresa Negroven S.A, presentado en la UJAP, para optar al título de licenciada en Contaduría Pública, cuyo objetivo es proponer el rediseño del manual de normas y procedimientos, para el control de los procesos del departamento de cuentas por pagar en la empresa Negroven S.A.

El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, siendo una investigación de campo en la que los resultados obtenidos evidenciaron, la falta de dominio del manual de normas y procedimientos en el área, se presentan retraso en las operaciones del departamento, se deduce necesario la implantación de normas y procedimientos que permitan el control de operaciones y procesos en cada área de la empresa.

La investigación antes mencionada, se relaciona con el objeto de estudio, por cuanto la necesidad de crear un manual de normas y procedimientos que logre la eficiencia de las operaciones del área de cuentas por cobrar, además la investigación antes descrita, aportó una serie de información como el marco teórico que fue tomada en cuenta en el trabajo actual.

Por su parte, Moronta, Carlos (2014), realizó un trabajo de grado titulado: “Lineamientos para Optimizar el Sistema Control Interno en el Departamento de Cobranza de la Empresa Francisco Anzola Sánchez S.A”, ubicada en San Diego Estado Carabobo, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en administración de empresas, el cual tiene como propósito proponer lineamientos para optimizar el departamento de cobranzas de la empresa mencionada.

En el aspecto metodológico se basa en una investigación de campo, tipo descriptivo y documental, siendo su modalidad de proyecto factible. Concluyó que en el diseño estructural de la investigación se determinó la necesidad que mejore la organización del departamento de cobranza y sus funciones administrativas para alcanzar el éxito esperado, este estudio comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de los datos e informaciones actuales de la empresa.

Este antecedente, guarda una estrecha relación con esta investigación dado que su propuesta consiste en lineamientos que optimicen el control interno dentro del departamento de cobranza de una empresa. Como se puede evidenciar, dentro de este antecedente se analiza y plantean estrategias para un mejor funcionamiento al departamento, tal cual como se plantea dentro de este trabajo de investigación.

Matheus, R, Noriega, I y Zambrano, E (2014), realizaron un trabajo de grado titulado, Propuesta de un Manual de Control Interno en el Área de Inventario-Compras-Cuentas por Pagar-Pagos en la Empresa Otto Schirmer, C.A ubicada en Valencia, Estado Carabobo, para optar al título de licenciados en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo. El estudio tuvo como propósito proponer un manual de control interno en el área de inventario -compras-cuentas por pagar-pagos en la empresa OTTO SCHIRMER, C.A ubicada en Valencia, Estado Carabobo. El estudio

posee un diseño de campo, en un nivel descriptivo, en modalidad de proyecto factible.

Se aplicó una encuesta para recabar los datos, los cuales fueron tabulados y analizados estadísticamente y de forma conceptual. Entre las principales conclusiones se encuentra que los cargos se encuentran definidos adecuadamente, sin embargo, las funciones asociadas a los mismos no son del todo claras para los trabajadores, no existe una segregación de funciones adecuada, las órdenes de pago no están codificadas, entre otros

De allí, que el estudio antes citado guarda relación con el estudio en cuestión, porque brinda referencia teórica sobre el control interno en diferentes áreas, al igual que se trata de una investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible; con el fin de brindar una herramienta que facilite y optimice procesos operativos institucionales.

En este mismo sentido Guevara y Villadiego (2013), desarrollaron un trabajo de grado, que lleva por título: “Planificación estratégica para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Súper Repuestos Diesel, C.A”, el cual fue presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Este trabajo de investigación tiene como propósito proponer un plan estratégico que permita optimizar el proceso de cuentas por cobrar, dentro de la empresa Diesel.

Esta investigación arrojó como resultado que la empresa Súper Repuestos Diesel, C.A”, no maneja normas y manuales de procedimientos que permitan definir sus funciones contables y administrativas, limitaciones en la toma de decisiones por falta de coordinación y dirección. El trabajo estuvo apoyado en una investigación de

tipo descriptiva, enfocada bajo la modalidad de proyecto factible y una metodología investigación de campo.

En fin, la relación que guarda este antecedente con el presente trabajo de investigación es que se puntualiza la relevancia que tiene el control de las operaciones administrativas para el buen funcionamiento de una organización, sin olvidar la aplicación de estrategias y procedimientos como alternativas para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar.

3.2. Base Teórica

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

Control

Cuando se habla de control se puede decir, que se establece es un control administrativo, Ramírez (2003:280), define este como “un proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos sean obtenidos y usados efectiva y eficientemente, en función de los objetivos de la organización”.

Control Interno

Es considerado como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una

organización, en la consecución de sus procesos más rutinarios y elementales. A este propósito, Cepeda (2001:4) afirma que el control interno:

Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

De allí, que el control interno es la observación de políticas y procedimientos administrativos y puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad con el objetivo de asegurar que la información financiera sea confiable, considerando que el objeto del control interno, es el de ayudar a la administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios.

Cabe destacar, que el control interno representa el soporte sobre el cual se observa la confiabilidad de un sistema tanto contable como administrativo. De acuerdo, con Estupiñan (2008: 143) también “evalúa la eficacia operacional de los procesos llevados a cabo en dichos sistemas, y no se limita solo a la confiabilidad de la manifestación de las cifras que se revelan en los estados financieros”. El control interno en una organización se orienta a prevenir o detectar errores o irregularidades, siendo un error un hecho de manera no intencional y una irregularidad errores u omisiones no intencionales.

De acuerdo, con lo que menciona Estupiñan, (2008:145) “un sistema de control interno debe brindar confianza a la organización y poseer una serie de controles que disminuyan la probabilidad, de que existan errores sustanciales o irregularidades en los registros que puedan afectar los estados financieros”. Es por ello, que el sistema

de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar aquellos posibles errores e irregularidades relacionados con la falsificación, fraude y cuidar de que los registros sean realizados de manera correcta y oportuna, debido a que esto tiene implicación sobre la correcta conducción de los negocios.

Importancia del Control interno

Para Cooper y otros (2007:7) “el control interno es importante debido a que ayuda a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y prevención ante la pérdida de recursos, así como también a la obtención de información financiera y contable”.

Por otro lado, Perdomo (2005:5) indica que “el control interno es importante ya que todas las empresas públicas, privadas y mixtas deben contar con un buen sistema de control interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros”.

En este sentido, el control interno se convierte en un factor fundamental dentro de la organización puesto a que, brinda confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos, y por ende se pueden generar acciones apropiadas de forma preventiva para abordar problemas futuros dentro de la administración de los recursos materiales y financieros.

Objetivos del Control Interno

Cabe destacar que, Cepeda (2001:8) plantea que el diseño, la implementación, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema del control interno, el cual se

debe orientar para alcanzar los objetivos propuestos por la organización de la siguiente manera:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada solución ante riesgos potenciales y reales que las puedan afectar.
- Garantizar eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos están dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.

En general los objetivos del control interno radican en velar por las normas legales a los principios de eficiencia, en donde hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión, donde se establece una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión organizacional para mayores y mejores niveles de productividad. Es importante destacar, que el control interno, no importa que tanto haya sido diseñado y operado, solamente puede dar una seguridad razonable a la alta dirección sobre el logro de sus objetivos. La probabilidad de logro y eficiencia del sistema, se ve afectada en muchas ocasiones, por limitaciones inherentes al sistema de control interno.

El control interno es ejecutado por personas. No solamente manuales de políticas y formas, sino personas que establecen los objetivos de la entidad y ubican

los mecanismos de control en cada uno de los niveles de la organización, para la cual deben conocer sus responsabilidades y límites de autoridad.

Principios de Control Interno

Según Díaz y Gómez (2016) citando a Cepeda (2001:6), en el ejercicio del control interno, implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales:

Principio de igualdad: Consiste en velar que las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general.

Principio de eficiencia: Velar por la igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, que la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

Principio de economía: Vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y metas de la organización.

Principio de celeridad: Es uno de los principales aspectos sujetos al control, debe tener capacidad de respuesta oportuna por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Principio de imparcialidad y publicidad: Consiste en obtener la mejor transparencia en las actuaciones de la organización.

Principio de valoración de costos ambientales: Consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo, sea un factor importante en la toma de

decisiones y en la conducción de las actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales sus operaciones puedan tenerla.

Tipos de control interno

Establecer y mantener un sistema de control interno es una responsabilidad importante de la empresa. Para lograr esto, es necesario delimitar, identificar y conocer la clasificación del mismo con el objeto de lograr y mantener una supervisión constante de su funcionamiento, en razón de cambios en las condiciones. Según Cepeda citado por Díaz y Gómez (2016: 21)

El control gerencial: El cual está dirigido a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización.

El control contable: Es aquel que está compuesto por las normas y procedimientos contables, todo lo referente a los métodos y procedimientos que involucren la protección de los bienes y fondos, así como la confidencialidad de los registros contables, presupuestales y financieros de la organización.

El control administrativo u operativo: Es aquel que está orientado a las políticas administrativas u operativas, también a todos los métodos y procedimientos que están relacionados. Este debe incluir, controles tales como: análisis, estadísticas, informe de actuación, controles de calidad, entre otros.

El control presupuestario: Sirve como herramienta técnica en la organización en donde se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivo.

El control operativo de gestión: Está orientado a un conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la

organización. Este control, debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia en todas las actividades.

El control de informática: Este control busca lograr el uso de la tecnología y de informática como herramienta de control. Teniendo como objetivo, mantener los controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones.

Ambiente de control

Se refiere a los recursos humanos y al ambiente en el cual opera la empresa. Los recursos humanos deben tener una serie de atributos entre los cuales se cuenta la integridad, los valores éticos y la idoneidad. En este sentido, Mantilla (2000:5) afirma que:

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de los empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control interno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente, y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

Por consiguiente, el ambiente de control es definido como la esencia de cualquier negocio, es su recurso humano sus atributos individuales, incluyendo los factores mencionados anteriormente. El recurso humano es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

En lo que respecta a la actividad de control, se deben formular bajo las políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las instrucciones emanadas de la gerencia, y que ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para considerar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad. A este propósito afirma Mantilla (2000:60) que:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecuencia de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyendo un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Las actividades de control pueden ser descritas para objetivos de control específicos. Usualmente las actividades de control implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política. El procedimiento es la revisión misma, desempeñada de manera oportuna y con la atención prestada a factores establecidos en la política, tales como la naturaleza y el volumen de los valores negociados, y su relación con el valor neto y la edad del cliente.

Procedimientos contables

Según Catacora (2009), procedimientos contables “son todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u

operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad”. Posibles procedimientos contables que se pueden utilizar para el registro de las cuentas por cobrar.

- Registro de Facturación
- Valuación de las cuentas por cobrar.

Las empresas conceden créditos a fin de aumentar las ventas, sin embargo es frecuente que se concentren en este objetivo y pierdan de vista los costos vinculados con las decisiones de concesión de crédito. Las ventas a crédito con frecuencia generan la necesidad de crear un departamento para:

- Investigar los antecedentes de crédito del cliente.
- Aprobar la concesión de crédito a los clientes.
- Intentar el cobro de cuentas vencidas.

Cuentas por cobrar

Chillida, H. (1999: 0), manifiesta que las cuentas por cobrar “son las ventas del ejercicio todavía pendientes al cobro”. Cabe señalar que éstas son activos relativamente líquidos que generalmente se convierten en efectivo en un espacio de treinta (30) a sesenta (60) días. En este sentido se toma en consideración la antigüedad de cuentas por cobrar, la cual consiste en el análisis de los débitos que integran cada uno de los saldos a cargo de clientes, tomando como base la fecha de la factura o la fecha de vencimiento. Este análisis se utiliza como auxiliar en la determinación de saldos vencidos y de dudosa recuperación.

Origen de las cuentas por cobrar

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar:

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

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia, las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad.

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

Ventajas de registrar en cuentas por cobrar

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

- El cobro de rentas a los usuarios de bienes inmuebles o muebles.

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

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

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

Objetivo de la administración de las cuentas por cobrar

Según lo planteado por González (2007: 24) con respecto al objetivo que se persigue a la administración de las cuentas por cobrar “debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas costo-beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración”.

Políticas de crédito y cobranza

Las ventas a crédito que realiza una empresa puede adoptar varias modalidades, formalidades y términos, lo que debe responder a un plan cuidadosamente estudiado, de acuerdo con las mejores conveniencias financieras de la empresa, con relación a su mercado de compradores y en competencia con otras empresas que ofrecen el mismo producto. Las políticas de crédito y los procedimientos de cobranzas mejoran la utilidad neta, reduciendo la cancelación de cuentas por incobrables e incrementando el flujo de efectivo y mejorando la relación con sus clientes. Para Van, James C. y Wachowicz, John (2002) las políticas de crédito y cobranza son:

Uno de los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Los directivos pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades. No obstante implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables (p. 254).

Cobranza

La acción de exigir derechos ganados a una persona por prestación de servicios o venta de productos y se orienta a la asesoría financiera, pues el emisor tiene una de sus tareas enseñar al consumidor como manejar sus deudas y a preparar presupuestos que les permiten obtener el pago de sus préstamos. Al respecto Dora L. Hernández (2004) define la cobranza como:

El objetivo principal de la cobranza es mantener al corriente los saldos de los clientes e ingresos, el flujo de

efectivo a la empresa, contar con base de datos actualizados para un mejor control de información aplicada a cobros y además se debe llevar un control estadístico examinar el desarrollo de los clientes (p. 205).

Control interno de las cuenta por cobrar

La inclusión de la modalidad del crédito aplicado por las empresas para satisfacer las exigencias de los clientes que solicita este tipo de condición para realizar compras de bienes o servicios, obliga a la gerencia a controlar lo relacionado con las operaciones que tiene que ver con las cuentas por cobrar. Al respecto Brito, J (2006), reseña: “Las cuentas por cobrar es sólo un elemento de todo el ciclo de operaciones que se denomina ciclo de ingresos, en el que están íntimamente relacionadas las operaciones de”:

- a) Ventas.
- b) Despacho.
- c) Facturación.
- d) Créditos y cobranzas.
- e) Cuentas por cobrar.
- f) Caja.

En este sentido, es aconsejable implantar el control interno para controlar lo relacionado con cuentas por cobrar y simultáneamente resguardar el resto de las operaciones mencionadas porque si se perjudica una de estas operaciones la demás se verá afectada por la interrelación en sus funciones que tiene una respecto de la otra.

Los manuales administrativos

Graham Kellogg (2010) destaca que: "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Por otro lado, para Continolo G. (2008) un manual es: "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo" (p. 133).

En tal sentido, los manuales administrativos son documentos de carácter informativo e inclusive instructivo, que poseen la descripción de las actividades que deben realizar dentro de una unidad administrativa; y sirven como medios de comunicación y coordinación en las decisiones administrativas a tomar, por ello se relaciona y atañen al empleado directamente, es decir, orientando a los miembros de la organización. Por lo tanto, los manuales reflejan las funciones administrativas que realiza y debe ejecutar la institución, por ende cumplen con el propósito de registrar y señalar en forma sistemática la información administrativa de una organización.

Manuales de normas y procedimientos

El manual de procedimientos y normas, es aquel que describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que se deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos. Según Ramírez (2009) los manuales de normas y procedimientos son:

“Los documentos que especifican detalladamente una serie de normas y procedimientos, vinculados con las actividades que se realizan en una organización / institución, explicando un conjunto de procedimientos internos según los niveles de autorización de las unidades orgánicas que forman parte de una organización; con el objetivo de ir creando y consolidar criterios dentro de la organización, y uniformar la actividad operativa, de la institución, así como también garantizar y satisfacer la transmisión y recuperación de información” (p. 256).

Los manuales de normas y procedimientos, también especifican las normas correspondientes con las acciones de carácter disciplinario, relacionándose con el personal y cada miembro del organismo, incluso se hallan también las nóminas, permisos, vacaciones, bono. Por ello el manual este sujeto a cambios, debe ser actualizado constantemente, el evoluciona al paso que la organización o institución crezca y se desarrolle en todos los ámbitos. Los manuales de normas y procedimientos se caracterizan principalmente por establecer normas o pautas específicas y claras, y detalla minuciosamente todos los procedimientos que se realizan en la institución.

Objetivos de los manuales de normas y procedimientos

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

- Cooperar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Establecen un sistema de información recuperable y accesible.
- Difundir el funcionamiento interno de las oficinas, a través de la descripción de tareas, y requerimientos.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Hacen posible establecer una inducción, adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada oficina.

Importancia del manual de procedimientos

Vergara (2001) dice que la importancia del manual de normas y procedimientos, radica en que dicho manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de, la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Además, contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan (p. 69).

Ventajas del manual de procedimientos

Para Valencia (2011) las principales ventajas de los manuales pueden resumirse en:

- Ayudan al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa. Aumentando la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- Representan una restricción a la improvisación que aparece en la empresa de las más variadas formas.
- Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- Facilitan el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- Evitan discusiones innecesarias y equívocos.
- Ayudan a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas. Constituyen una memoria institucional.

Tipos de manual de normas y procedimientos

Hernández Y. (2001) destaca que, de manera general, los manuales de normas y procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de normas y procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica (p. 21).

- Practicas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo, el manual de reclutamiento y selección de personal.
- Practicas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo; el manual de procedimientos de ventas, los manuales de producción, el manual de finanzas.

También se pueden clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en manual de:

- Procedimiento general: Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- Procedimiento específico: Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Presentación del manual de normas y procedimientos

Debe reflejar los fines y objetivos de las funciones a desempeñar dentro de la institución a través de unas normas establecidas, por medios de análisis, estudios, y estrategias de planeación. La estructura se puede presentar de la siguiente manera:

- Título y código del procedimiento.
- Introducción: Explicación corta del procedimiento.
- Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
- Descripción del procedimiento.
- Objetivos del procedimiento.
- Normas aplicables al procedimiento.

- Requisitos, documentos y archivo.
- Descripción de la operación y sus participantes.
- Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
- Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
- Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento
- Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
- Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

En toda presentación debe estar presente de manera clara y concisa los aspectos:

- Contenido del manual.
- Objetivos del manual.
- Objetivos y políticas de la organización.
- Responsabilidad.
- Contenido específico de los entes.
- Contenidos comunes de los rangos de igual jerarquía
- Alcance de los procedimientos.
- Instrucciones.
- Normas de procedimientos.
- Organigramas.
- Régimen de autorizaciones.
- Glosario.
- Índice Temático.
- Índice de referencias cruzadas.
- Verificación y asesoramiento.
- Indicación de fechas.
- Numeración de páginas.

- Formato.

Elaboración

Según la Guía para la elaboración del manual de procedimientos de la Secretaría de Relaciones Exteriores: “Los manuales de procedimientos deberán elaborarse según el formato y la dirección de organización se encargará de integrar la información procesada por la unidad administrativa en dicho formato. Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias. Una vez que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación”.

La elaboración del manual es un proceso de suma importancia, ya que es a su vez el resultado de estudios, análisis, creación de estrategias, para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de las funciones y actividades que se realizan internamente en la organización; donde queda registrado los procedimientos administrativos a seguir o implantarse. Asimismo, ayuda a identificar aquellas áreas en las cuales existan deficiencias en el sistema de la calidad que deba ser corregido.

En el proceso de creación del manual, debe existir una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas, establecidas al efecto. Igualmente, este debe estar bajo personal competente, la redacción y transcripción debe ser efectuada de manera controlada, por las unidades funcionales de los organismos.

Implantación

La implantación del manual de normas y procedimientos, es importante para la organización, ya que el personal y cada miembro perteneciente debe estar informado, actualizado, de los cambios generados, de las actividades a realizar, para que el sistema operativo este en constante flujo. Para implantar el manual es necesario divulgarlo a todos los niveles de la empresa, de la siguiente forma: presentando conferencias, reunión de personal, repartiendo folletos entre los empleados, para logra una aplicación inmediata y asegurar el conocimiento del nuevo proceso, los formatos que implican, los objetivos propuestos y los beneficios que obtendrá la compañía. Es importante que el manual de normas y procedimientos se ajuste sin inconveniente a la estructura de la empresa, a los requerimientos del personal.

Mantenimiento

Consiste en mantener vigente y actualizado el manual de normas y procedimientos, debido que, si esté se desactualizada, pasaría hacer un documento inutilizable, y generaría por otro lado la creación de otro manual que cumpla con las exigencias y necesidades actuales, creando una desventaja en cuanto al tiempo que se perdería, por ello es más ventajoso y recomendable para los organismos, mantener vigente el manual. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento, cada cierto tiempo.

3.3. Bases Legales

Los basamentos legales complementan el marco referencial, puesto que sus documentos sirven de soporte para la investigación. (Sabino C, 1999). A continuación, se describe y correlaciona algunos de los más pertinentes a este estudio.

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, contiene un conjunto de reglas de conducta obligatorias que el Gobierno de la Nación, debe cumplir. De igual forma la constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico.

En la constitución venezolana en el Capítulo VII, denominado: De los Derechos Económicos, señala en el artículo N° 2 lo siguiente:

El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país (p. 38).

En este artículo de la Carta Magna, se hace referencia a como el Estado promueve la iniciativa privada, siempre y cuando la organización garantice bienes y servicios que satisfaga a la población en general. Asimismo, le reconoce la libertad de trabajo y la facultad que tiene para planificar y establecer medidas o métodos que impulsen el desarrollo económico y social del país.

- **Código de Comercio, párrafo tres trata sobre la contabilidad Mercantil dice:**

Artículo 32.- Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro diario, el libro mayor y el de inventarios.

Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimará conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

Artículo 34.- En el libro diario se asentarán, día por día, las operaciones que haga el comerciante, de modo que cada partida exprese claramente quién es el acreedor y quién el deudor, en la negociación a que se refiere, o se resumirán mensualmente, por lo menos, los totales de esas operaciones siempre que, en este caso, se conserven todos los documentos que permitan comprobar tales operaciones, día por día.

No obstante, los comerciantes por menor, es decir, los que habitualmente sólo vendan al detal, directamente al consumidor, cumplirán con la obligación que impone este artículo con sólo asentar diariamente un resumen de las compras y ventas hechas al contado, y detalladamente las que hicieran a crédito, y los pagos y cobros con motivo de éstas.

Artículo 35.- Todo comerciante, al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de Inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados o no a su comercio. El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas; ésta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas.

3.4. Definición de términos básicos

Cobro: Es la acción inmediata por la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuera esta.

Control: Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de

desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación ejecución y evaluación de las acciones.

Control contable: Puede definirse como un procedimiento administrativo empleado para conservar la fiabilidad y veracidad en las transacciones y su contabilidad, así como el salvaguardar los activos y se vigile los registros financieros y que estén respaldados con la documentación necesaria.

Control interno: Tiene como objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Cuentas por cobrar: Son los créditos que se otorgan al cliente y otros deudores, por dinero, mercancías o servicios. Para la prestación de estados financieros, las cuentas y documentos por cobrar se clasifican ya sea como circulantes (cuando se espera cobrarlo en el término de un año o durante el ciclo de operaciones en curso, (es decir a corto plazo) o fijas (a largo plazo) y esta se clasifica como cuentas y documentos por cobrar.

Gestión: Son todas las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de estas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable.

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

Meta organizacional: Es el propósito en si para el cual fue creado una organización y se mide a largo plazo.

Normas: Son estándares que se establecen en una organización para regular el comportamiento de los integrantes de la empresa o cualquier organización.

Organización: Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo políticas empresariales o más precisamente los programas de tales políticas.

Políticas: Directrices emitidas por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar actividades futuras, son guías de acción, detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades. Acciones mediante el cual se implanta una política.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, luego de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos seleccionados, las cuales le darán respuestas a los objetivos planteados para el presente estudio. Ante esto, Palella y Martins (2006:73), indican que, una vez la previa aplicación de las técnicas de análisis estadístico se obtiene los resultados de la investigación, se procede a la exposición escrita para el informe final. Esto puede hacerse mediante representación gráfica. De allí, que los resultados derivados de la encuesta se presentaran bajo la modalidad, de gráficos con proporciones por cada ítem en forma de torta asociado con dichos valores, como se presentan a continuación:

4.1. Diagnosticar la situación actual del proceso de Cuentas por cobrar de la empresa Lozano & Asociados C.A.

Con la finalidad de diagnosticar la situación actual del proceso de las cuentas por cobrar de la Lozano & Asociados C.A., se realizó una encuesta de doce (12) ítems de tipo cerradas dicotómicas (si, no) redactadas de manera sencilla para que sean comprendidas con facilidad por parte de los encuestados. En esta práctica se contactaron a las seis (06) personas que están involucradas con la gestión de las cuentas por cobrar, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Ítem 1. ¿Cree usted que el área de cuentas por cobrar cumple eficientemente con los objetivos trazados?

Cuadro n° 1. Cumplimiento de objetivos

Respuestas	Frecuencia	%
SI	2	30%
NO	4	70%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

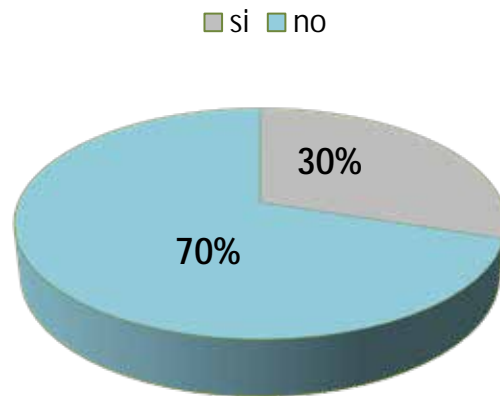


Gráfico n° 1. Cumplimiento de objetivos

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: A través del gráfico, anterior se puede constatar que el setenta por ciento (70%) de las personas encuestadas responden de manera negativa a la pregunta, ellos acotan que el área de cuentas por cobrar no cumple eficientemente con los objetivos trazados. Por el contrario el treinta por ciento (30%) de los encuestados restantes consideran que el área de cuentas por cobrar cumple eficientemente con los objetivos trazados.

Ítem 2: ¿Tiene usted conocimiento si la información financiera de las cuentas por cobrar de la empresa son registrada adecuada y oportunamente en el sistema contable?

Cuadro n° 2.Información Financiera

Respuestas	Frecuencia	%
SI	1	15%
NO	5	85%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

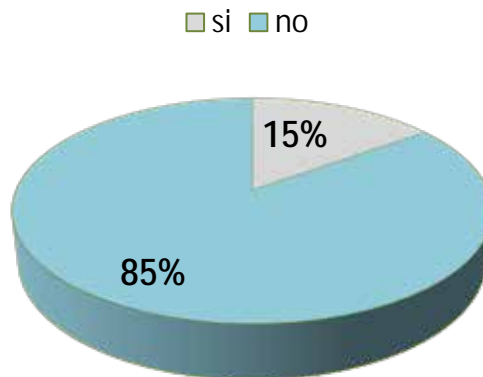


Gráfico n° 2.Información Financiera

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: considerando los resultados aportados por el gráfico dos se puede observar que el ochenta y cinco por ciento (85%) de las personas encuestadas responden de manera negativa, los mismos consideran que la información financiera de las cuentas por cobrar de la empresa no son registrada adecuada y oportunamente en el sistema contable. Por el contrario, se evidencia que el 15% de los encuestados restantes opinan de manera afirmativa a la misma pregunta.

Ítem 3: ¿Tiene usted conocimiento si existe dentro de la empresa Lozano y asociados C.A. un manual de normas y procedimientos para el control, manejo y registro de las cuentas por cobrar?

Cuadro n° 3.Manual de Normas y procedimientos

Respuestas	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).



Gráfico n° 3. Manual de Normas y procedimientos

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: el resultado emitido por el gráfico anterior respecto a la pregunta tres deja en evidencia que los seis encuestados lo que representa el cien por ciento (100%) de la población coinciden en sus respuestas, ellos responden de manera negativa, los mismos dicen que dentro de la empresa no existe un manual de normas y procedimientos para el control, manejo y registro de las cuentas por cobrar.

Ítem 04: ¿Tiene usted conocimiento si están debidamente asignadas las funciones de operación, custodia y registros de las cuentas por cobrar de la empresa?

Cuadro n° 4.Asignación de Funciones

Respuestas	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

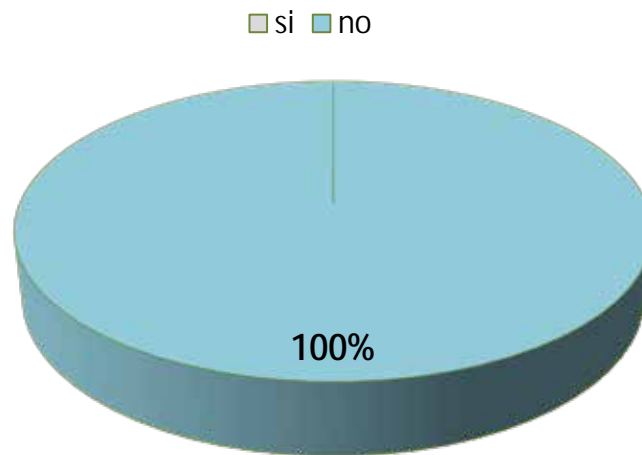


Grafico n° 4.Ilustración porcentual de la pregunta n°4

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: De acuerdo con los resultados arrojados por el gráfico anterior se puede constatar que el cien por ciento (100%) de las personas encuestadas responden de manera negativa a la pregunta 4, los mismos dicen que no están debidamente asignadas las funciones de operación, custodia y registros de las cuentas por cobrar de la empresa Lozano & Asociados C.A.

Ítem 5: ¿Cree usted si el departamento de cuenta por cobrar mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar?

Cuadro n° 5.Registro de Control

Respuestas	Frecuencia	%
SI	3	50%
NO	3	50%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

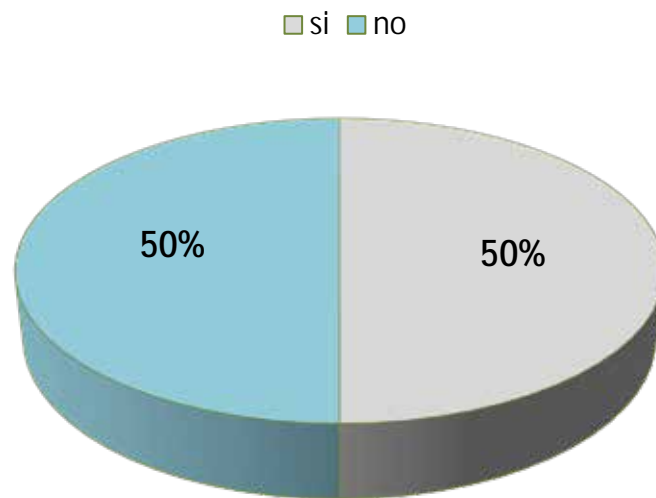


Gráfico n° 5.Registro de Control

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: Según el gráfico anterior, se tiene que un cincuenta por ciento (50%) dio a conocer que el departamento de cuentas por cobrar mantiene un registro de control de vencimiento de los cobros a realizar. Mientras que el (50%) de la población encuestada indicó que el departamento de cuentas por cobrar no mantiene un registro de control del vencimiento de los cobros a realizar.

Ítem 6: ¿En su opinión las cuentas por cobrar están debidamente clasificadas, controladas y registradas en el período correcto?

Cuadro n° 6. Clasificación de las cuentas por cobrar

Respuestas	Frecuencia	%
SI	1	15%
NO	5	85%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

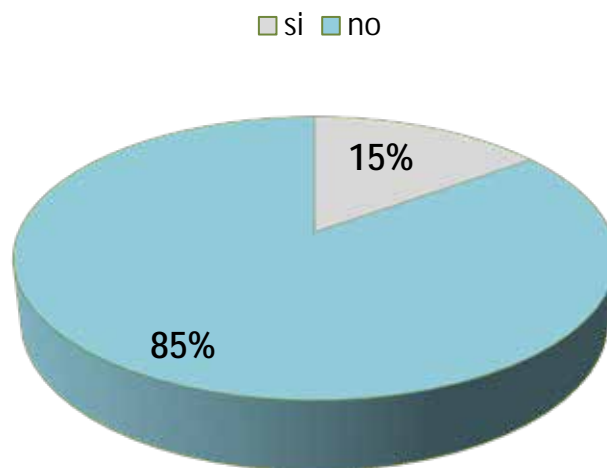


Gráfico n° 6. Clasificación de las cuentas por cobrar

Fuente: Machado I. (2017).

El gráfico del Ítem N° 6 señala, el ochenta y cinco por ciento (85%) de la población responde de manera negativa a la pregunta 6, ellos opinan que las cuentas por cobrar en la empresa Lozano & Asociados C.A. no se encuentran debidamente, clasificadas, controladas ni registradas en el periodo correcto. Por otro lado, el quince por ciento (15%) dio a conocer lo contrario, indicando que en las cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio se encuentran clasificadas, controladas y registradas en el periodo correcto.

Ítem 7: ¿Considera usted que todos los cobros de la empresa Lozano y Asociados C.A. se encuentran debidamente respaldados?

Cuadro n° 7.Respaldo de Cobros

Respuestas	Frecuencia	%
SI	3	50%
NO	3	50%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

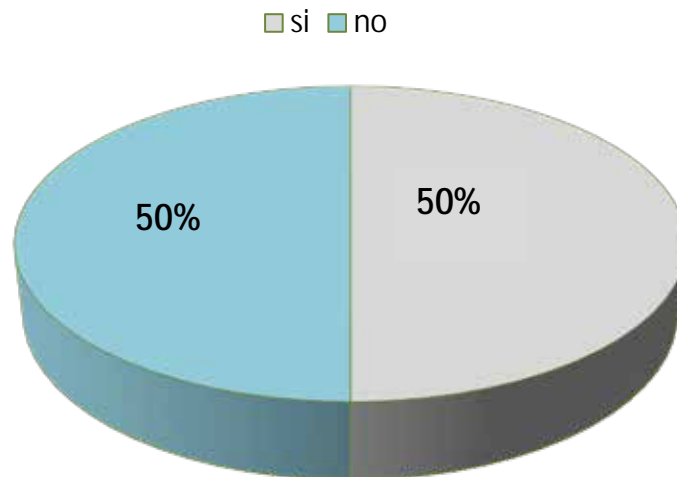


Gráfico n° 7. Respaldo de Cobros

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: Según los datos aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta n° 7 se puede evidenciar que el cincuenta por ciento (50%) de las personas encuestados responden de manera afirmativa, las mismas consideran que todos los cobros de la empresa Lozano & Asociados C.A. se encuentran debidamente respaldados. Por otro lado, el 50% de la muestra restante opinan de manera negativa considerando que los cobros de la empresa no se encuentran debidamente respaldados.

Ítem 8: ¿Tiene usted conocimiento si en el departamento de cuentas por cobrar cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo relacionado con los aspectos de las cuentas por cobrar?

Cuadro n° 8.Capacitacion de Recurso Humano

Respuestas	Frecuencia	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

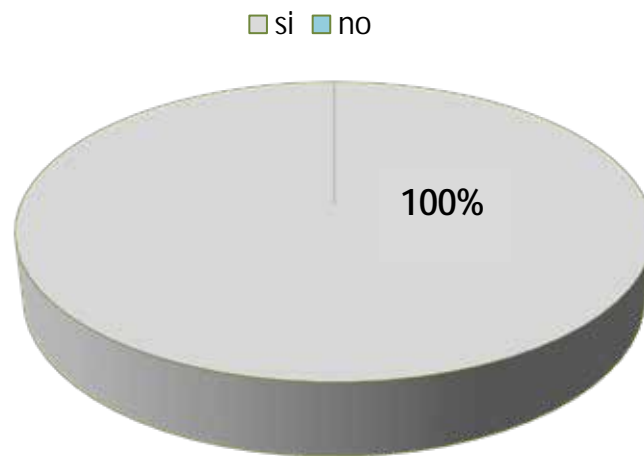


Gráfico n° 8. Capacitacion de Recurso Humano

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: El gráfico 8, muestra que el cien por ciento (100%) de los encuestados lo que corresponden a los seis trabajadores del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Lozano & Asociados C.A. responde de manera afirmativa a la pregunta ocho (8) destacando que el personal del departamento de cuentas por cobrar cuenta con un recurso humano hábil y capacitado para desempeñar cada una de las actividades asignadas correspondiente a su puesto de trabajo.

Ítem 9: ¿Cree usted que el personal del departamento de cuentas por cobrar es adiestrado constantemente?

Cuadro n° 9.Adiestramiento Constante

Respuestas	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

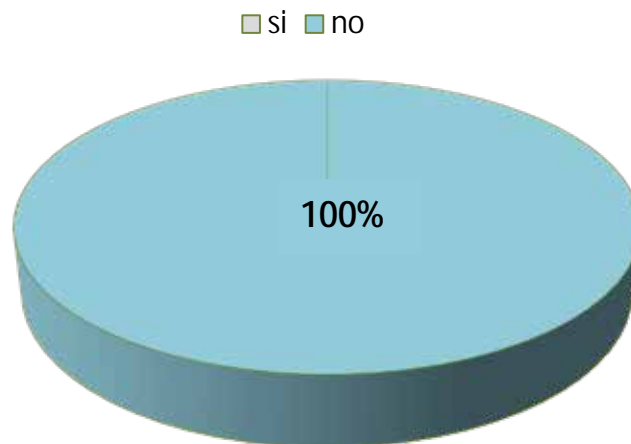


Gráfico n° 9.Adiestramiento Constante

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: Según los datos aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta n° 9 se puede evidenciar que el cien por ciento (100%) de las personas encuestados responden de manera negativa las mismas consideran que ellos no reciben capacitación constante por parte de la empresa.

Ítem 10: ¿Tiene conocimiento si actualmente existe un control interno deficiente en la gestión de las cuentas por cobrar?

Cuadro n° 10.Control interno de las cuentas por cobrar

Respuestas	Frecuencia	%
SI	1	15%
NO	5	85%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

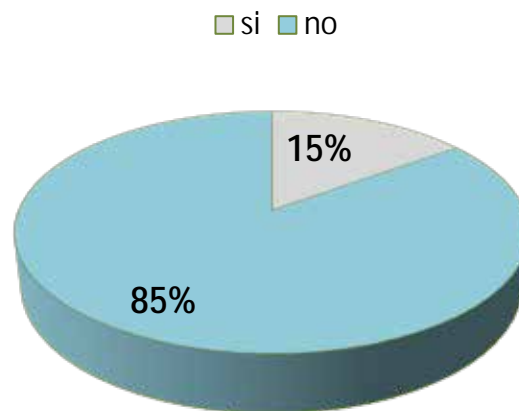


Gráfico n° 10. Control interno de las cuentas por cobrar

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: El gráfico 10, muestra que el ochenta y cinco por ciento (85%) de la muestra encuestada seleccionó como respuesta la opción No, los mismos opinan que actualmente existe un control deficiente dentro del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Lozano & Asociados C.A. por el contrario el quince por ciento (15%) de los encuestados restantes opinan de manera afirmativo a la pregunta diez (10).

Ítem 11: ¿Conoce usted si en la empresa implementa constantemente estrategias para lograr un control interno eficiente de las cuentas por cobrar?

Cuadro n° 11.Implementación de estrategias

Respuestas	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

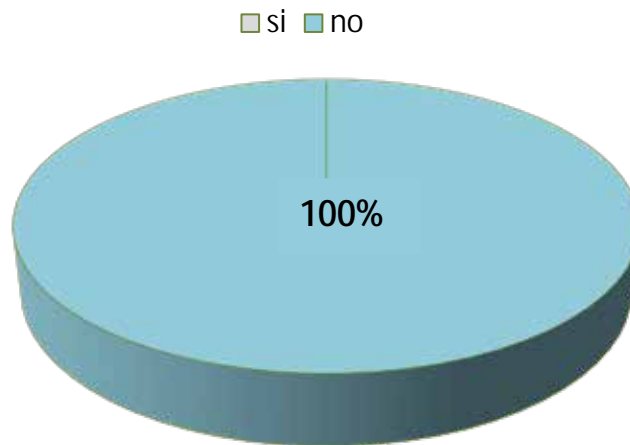


Gráfico n° 11. Implementación de estrategias

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: en lo que respecta al gráfico once (11) se puede constatar que el cien por ciento (100%) de las personas encuestadas coinciden en sus respuestas, debido a que los mismos opinan que la empresa no implementa estrategias que logren el control eficiente del departamento y de la gestión de las cuentas por cobrar, lo que contribuye al control deficiente de las actividades en dicha área.

Ítem 12: ¿Cree usted que actualmente considera necesario que se implementen manuales de Normas y procedimiento para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Lozano & Asociados C.A.?

Respuestas	Frecuencia	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total:	6	100%

Fuente: Machado I. (2017).

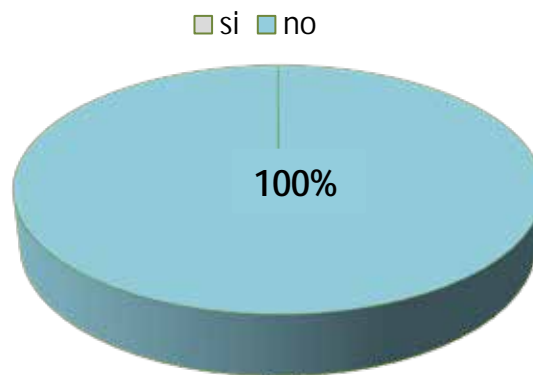


Grafico n° 12. Implementación de manual de normas y procedimientos

Fuente: Machado I. (2017).

Análisis: el gráfico anterior con respecto a la pregunta doce (12) deja el cien por ciento (100%) en evidencia que la totalidad de la muestra encuestada responden de manera afirmativa, considerando la necesidad de implementar manuales de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar en la empresa Lozano & Asociados C.A.

FASE II: Determinar las debilidades y Fortalezas en las cuentas por cobrar de la empresa Lozano y Asociados.

Luego de las entrevistas realizadas al personal de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio se procedió a desglosar los resultados obtenidos, los cuales se presentarán a través de la siguiente matriz Foda.

Cuadro n° 11. Matriz FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<p>F1: Existencia de un software administrativo-contable.</p> <p>F2: Compromiso por parte de los empleados del departamento de cuentas por cobrar.</p> <p>F3: Personal motivado por solventar la problemática existente en el departamento.</p>	<p>D1: no existen manual de normas y procedimientos.</p> <p>D2: No se realizan análisis de vencimientos de las cuentas por cobrar.</p> <p>D3: Ineficiencia en el proceso de cobranza.</p> <p>D4. Duplicidad de funciones.</p> <p>D5: Morosidad de cuentas por cobrar.</p> <p>D6: Falta de control de la documentación.</p> <p>D7: Carencia de políticas en cobranzas.</p> <p>D8: Carencia de procedimientos.</p>
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategia DO
<p>O1: Capacitación en el área de cobranzas.</p>	<p>Diseño de un plan de capacitación con la finalidad de mantener actualizado al personal de cuentas por cobrar.</p>	<p>Elaborar procedimientos para superar las debilidades en el área de cuentas por cobrar.</p>

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategia DA
A1: Inconformidad de los clientes por la gestión de cobranzas	Actualizar la información de las cuentas por cobrar en el software administrativo contable.	Elaborar manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

Fuente: Machado I. (2017)

Con la información que se evidencia a través del cuadro n° 11, se puede indicar que el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Lozano & Asociados presenta problemas en cuanto a su funcionamiento donde se diagnosticó problemas con la documentación, inexistencias de manuales de normas y procedimientos, ineficiencia en el proceso de cobranza, carencia de procedimientos, entre otros factores.

Por el contrario, en dicho diagnóstico también se consideraron aspectos que influyen de manera positiva en la gestión de cuentas por cobrar tales como: el compromiso por parte de los empleados del departamento de cuentas por cobrar, existencia de un software administrativo-contable y Motivación del personal para solventar la problemática existente en el departamento. Al mismo tiempo, puede indicarse que los factores internos que afecta las cuentas por cobrar están relacionados con la existencias de cursos de capacitación como aspecto positivo y la inconformidad por parte de los clientes como punto negativo, debido a que se le han efectuado cobros de deudas ya canceladas.

En consecuencia, todos estos factores han originado la necesidad de diseñar un manual de normas y procedimientos que permita el control interno de la gestión de

las cuentas por cobrar dentro de la empresa Lozano & Asociados, lo que será desarrollado en el capítulo V de la presente investigación.

FASE III: Elaborar el manual de normas y procedimientos en las Cuentas por cobrar en la empresa Lozano & Asociados

Una vez conocida las causas que generan el problema a través de la información recolectada mediante la encuesta aplicada y la observación directa, se hace evidente la necesidad de diseñar la propuesta como una herramienta estratégica de fácil ejecución y así dar respuesta a este tercer objetivo; donde se contribuirá con la empresa Lozano & Asociados C.A para definir normas y procedimientos que deben llevarse a cabo en el área de cuentas por cobrar, para la optimización del control interno en dicho departamento.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Presentación de la propuesta

Para que la empresa Lozano & Asociados CA., pueda alcanzar plenamente el cumplimiento de sus objetivos y posicionarse aún más dentro del mercado nacional es necesario que se someta a un proceso de diseño de un manual de procedimientos administrativos en el área de cobranzas (cuentas por cobrar), la cual depende de la Gerencia de Administración, para cumplir con los objetivos y tener un efectivo funcionamiento en cuanto a los procedimientos ejecutados en dicho departamento.

Además el presente manual aportará para la empresa un instrumento que servirá como guía para el desempeño adecuado del recurso humano con el que cuenta el área de las cuentas por cobrar, y así obtener de forma lógica, detallada y sistemática cada una de las funciones a realizar, manteniendo un buen funcionamiento de las cuentas, control de los documentos y procesos ejecutado.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General

Lograr la recaudación efectiva de los adeudados mediante normas y procedimientos vigentes.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer normas y procedimientos de cobro para el departamento de cuentas por cobrar.
- Aplicar un control interno para mejorar el funcionamiento de la gestión de cobranzas del departamento de cuentas por cobrar.
- Unificar y controlar el cumplimiento de tareas del departamento de cuentas por cobrar.

5.3 Justificación de la propuesta

Cabe destacar que el objetivo de la propuesta es la creación de un manual de normas y procedimientos para el cobro de las cuentas de la empresa Lozano y Asociados, el cual le servirá de esquema práctico para que las personas que hagan uso del mismo, puedan mejorar y perfeccionar cada vez más las funciones que allí desempeñan y que la presentación del trabajo que éstas realicen sea el más adecuado, conforme a lo establecido en las disposiciones legales del organismo y, por ende, lograr los objetivos y metas fijadas por la empresa.

Por lo tanto, la propuesta es de suma relevancia para el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Lozano & asociados, debido a que el alcance de los deberes y responsabilidades de los empleados de las cuentas por cobrar incluye la prestación de servicios financieros, administrativos y de oficina. Estos servicios deben prestarse de manera precisa y eficiente. Todas las tareas se deben realizar siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. La elaboración y seguimiento de los cobros en el momento oportuno haciéndolo de forma competente son algunas de las principales responsabilidades del puesto de trabajo.

Por tal motivo, a través de la implementación del manual de normas y procedimientos permitirá la recaudación efectiva de los adeudados mediante normas y procedimientos vigentes lo que contribuirá al cumplimiento de los objetivos de la empresa y por ende al incremento de su rentabilidad. De esta manera, el manual de normas y procedimientos dentro de la empresa Lozano & Asociados permitirá al personal de cuentas por cobrar conocer claramente qué debe hacer para realizar la cobranza de las cuentas, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplimentar dicha tarea.

5.4 Estudio de la Factibilidad

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, el análisis de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo del proyecto y en base a ello, tomar la mejor decisión, si procede el estudio, desarrollo e implementación. La factibilidad se apoya en tres recursos que son: técnico, operativo y económico.

5.4.1 Factibilidad Técnica

Según Quevedo, (2002), se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente se refiere a los elementos tangibles, por lo cual, en el caso del presente estudio la empresa Lozano & Asociados cuenta en los actuales momentos con los recursos necesarios para desarrollar la propuesta entre ellos un personal capacitado, responsable y con experiencia en el área de objeto de estudio. Por lo antes expuesto se establece que el proyecto se considera factible, debido a que todos los recursos requeridos para su implementación pueden ser obtenidos con facilidad.

5.4.2 Factibilidad Operativa

Según Rodríguez (2007:3) citado por Díaz y Gómez (2016:45) define la factibilidad operativa como:

Todos aquellos recursos donde intervienen algún tipo de actividad (proceso), dependen de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarlo a cabo.

Cabe destacar, que la factibilidad operativa de la propuesta está dada por el recurso humano con el que cuenta la organización, para poner en marcha el proyecto, los empleados juegan un papel fundamental en la implementación de la propuesta, pues este va en beneficio propio y de la empresa. La empresa cuenta con el personal necesario para el desarrollo de la propuesta como lo son los trabajadores que conforman el área de cuentas por cobrar.

5.4.3. Factibilidad Económica.

Quevedo, (2002), citado por Díaz y Gómez (2016:46) la define como los recursos económicos financieros para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. La propuesta de realizar este proyecto es factible, ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para el diseño del manual, lo que quiere decir que no invertirá en costos adicionales para el diseño del mismo.

5.5. Desarrollo de la Propuesta

Para cumplir con el objetivo general de la propuesta se cumplieron una serie de etapas para el desarrollo de la misma, las cuales se describen a continuación:

Etapas 1. Búsqueda de información: En este paso se procedió a buscar toda la información concerniente al departamento de cuentas por cobrar y a las actividades realizadas por el personal para llevar a cabo el cobro de las cuentas.

Etapas 2. Descripción de las normas y procedimientos para el cobro de las deudas: En esta etapa se procedió a describir con la asesoría del gerente general de la empresa, gerente de contabilidad y personal del departamento de cuentas por cobrar cada una de las normas y procedimientos para realizar el cobro de las cuentas.

Etapas 3. Selección del diseño del manual: En esta sección fue necesario realizar la selección del contenido y estructura del manual, para ello se contó con la asesoría del gerente general de la empresa, gerente de contabilidad y el gerente administrativo.

Etapas 4. Aprobación del Manual: Una vez realizado el borrador del manual con sus respectivas recomendaciones se realizó la entrega de un borrador al gerente general, gerente de contabilidad y personal del departamento de cuentas por cobrar con la finalidad de que revisarán el mismo para ver si cumple con los requisitos fundamentales para su aprobación. Donde la respuesta por parte de los gerentes fue positiva, los mismos están de acuerdo con la implementación y diseño del manual.

Etapas 5. Diseño del Manual: Una vez aprobado el manual se procedió al diseño del mismo de manera digital el cual está comprendido por el siguiente esquema:

- I.** Introducción
- II.** Objetivo Del Manual
- III.** Alcance
- IV.** Marco Jurídico
- V.** Instrucciones Sobre El Manual
- VI.** Aspecto Organizacional
 - 6.1.** Datos Generales De La Empresa
 - 6.2.** Visión del departamento de cuentas por cobrar
 - 6.3.** Misión del departamento de cuentas por cobrar
 - 6.4.** Organigrama del departamento de cuentas por cobrar
- VII.** Normas y Procedimientos de Cobranza
 - A)** Proceso
 - B)** Procedimiento
 - C)** Objetivo
 - D)** Normas
 - E)** Procedimientos
 - F)** Flujograma

2017



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR



ÍNDICE

		Pág.
I.	Introducción.....	1
II.	Objetivo Del Manual.....	2
III.	Alcance.....	3
IV.	Marco Jurídico.....	4
V.	Instrucciones Sobre El Manual.....	5
VI.	Aspecto Organizacional.....	7
	6.1. Datos Generales De La Empresa.....	7
	6.2. Visión del departamento de cuentas por cobrar.....	7
	6.3. Misión del departamento de cuentas por cobrar.....	8
	6.4. Organigrama del departamento de cuentas por cobrar.....	8
VII.	Normas y Procedimientos de Cobranza.....	9
	1. Procedimientos Recuperación de cuentas por cobrar.....	10
	1.2. Normas Recuperación de cuentas por cobrar.....	11
	1.3. Diagrama de flujo.....	12
	2. Procedimientos cobranza leve.....	13
	2.1. Normas de cobranza leve.....	15
	2.3. Diagrama de flujo cobranza leve.....	17
	3. Procedimientos Gestión de cobranza directa.....	18
	3.1. Normas de cobranzas directa.....	19
	3.2. Diagrama de flujo cobranzas directa.....	20
	4. Normas supervisión y monitoreo.....	21
	4.1. Procedimientos supervisión y monitoreo.....	22
	4.2. Diagrama de flujo.....	23
	5. Normas gestión de recuperación de mora.....	24
	5.1. Procedimientos gestión de recuperación de mora.....	26
	5.2. Diagrama de flujo.....	28
	6. Normas de Recuperación de mora.....	29
	6.1. Procedimientos recuperación de mora.....	30
	6.2. Diagrama de flujo.....	32
	VIII. Conclusiones.....	33
Realizado por:		Aprobado por:
Firma:		Firma:



MANUAL NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS DE
CUENTAS POR COBRAR PARA
LA EMPRESA LOZANO &
ASOCIADOS.

Pág. 01

Fecha: 24/09/2017

I. INTRODUCCIÓN

El presente Manual es una herramienta que le proporciona al trabajador, una orientación y guía confiable en la realización de sus labores diarios, siguiendo un orden cronológico y secuencial, así como el límite de sus responsabilidades; y a la empresa, un instrumento no solo informativo, sino también de control interno para supervisar la ejecución de las actividades de las personas que laboran en el área. En general ha sido elaborado con el firme propósito de dar una visión más detallada de las normas, procedimientos, estructura organizacional y las funciones que se deben cumplir dentro del departamento de cuentas por cobrar; para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos.

Por lo tanto, este Manual está estructurado por capítulos, de manera que sea fácil la comprensión y lectura del mismo, como también es presentado de lo general a lo particular. Para conocer el contenido de los capítulos que componen el manual, el usuario debe ir al índice general, en este se ubican sus capítulos y sus elementos, permitiendo al usuario localizar fácilmente los puntos o temas de interés particular.


Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica autorizada por el Gerente General de la empresa, con objeto de mantenerlo actualizado.

Realizado por:

Aprobado por:

Firma:


Firma:

	MANUAL NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA EMPRESA LOZANO & ASOCIADOS.	Pág. 02
		Fecha: 24/09/2017

I. ALCANCE

El Manual de normas y procedimientos de cuentas por cobrar, rige a todos los empleados del área de gerencia, cuentas por cobrar y contabilidad que integran la estructura organizacional de la empresa Lozano & Asociados., y quienes deben familiarizarse con su contenido, pues dicho manual deberá ser de conocimiento y cumplimiento de todos.


Realizado por:	Aprobado por:
Fecha y Firma:	Fecha y Firma:

	MANUAL NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA EMPRESA LOZANO & ASOCIADOS.	Pág. 3
		Fecha: 24/09/2017

II. MARCO JURÍDICO

- Ley General de Sociedades
- Estatutos de la empresa Lozano & Asociados C.A.
- Reglamento Interno
- Reglamento de Cuentas por Cobrar

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha y Firma:	Fecha y Firma:

	MANUAL NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA EMPRESA LOZANO & ASOCIADOS.	Pág. 4
		Fecha: 24/09/2017

III. INSTRUCCIONES SOBRE EL MANUAL

Para utilizar correctamente el presente manual, se deberán seguir los lineamientos que se describen a continuación:


1. Obligatoriedad de utilizar el manual: El presente manual fue creado y aprobado con el objetivo de que los involucrados en los procesos, lo utilicen de manera obligatoria.

2. Usuarios del manual: Los usuarios del manual de normas y procedimientos, deberán ser principalmente los integrantes del Departamento de cuentas por cobrar y contabilidad así como también los colaboradores que se encuentren involucrados en el mismo.

3. Procedimiento en caso de modificación del manual: En caso de que algún colaborador de la organización considere que es conveniente la modificación del manual, se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Preparar una solicitud por escrito al Consultor Externo de la Empresa Lozano & Asociados C. A., exponiendo el punto que se desea modificar.
- El Consultor Externo analiza la solicitud y si considera que el cambio es factible, prepara un borrador del manual con los cambios sugeridos.
- El Consultor Externo envía una copia del borrador a la Junta General para su aprobación.
- Con la aprobación de la Junta General, el Consultor Externo imprime nuevamente las copias del manual que sean necesarias y las traslada a los usuarios, a fin de que estos tengan conocimiento de los cambios.

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha y Firma:	Fecha y Firma:


	MANUAL NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA EMPRESA LOZANO & ASOCIADOS.	Pág. 5
		Fecha: 24/09/2017

V INSTRUCCIONES SOBRE EL MANUAL

Instrucciones de uso de las secciones del manual: A continuación se proporciona una breve explicación del contenido de las secciones del manual:



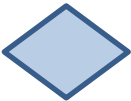



- **Descripción de procedimientos:** Esta sección es una fuente de consulta para el usuario del manual de normas y procedimientos, donde le permite conocer cuáles son los pasos a seguir dependiendo del tipo de proceso o transacción que se realice.
- **Normas:** Cada proceso involucrado en la labor de registro está integrado por sus propias normas, las cuales constituyen las normas y directrices que gobiernan cada proceso y que sin excepción deben ser cumplidas.
- **Flujogramas:** Todos los procesos cuentan con un flujograma, el cuál brinda al usuario una comprensión visual del procedimiento. Cada flujograma está integrado por el listado de actividades que componen el proceso, los responsables y las figuras que indican la manera de ejecutar cada actividad.

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha y Firma:	Fecha y Firma:


	MANUAL NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA EMPRESA LOZANO & ASOCIADOS.	Pág. 6
		Fecha: 24/09/2017

Descripción de Figuras de Flujogramas

A continuación una breve explicación del significado de cada figura:

Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio/Inicio	Indica el inicio o final del flujograma del proceso.
	Actividad	Representa la ejecución de una actividad.
	Decisión/Opción	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles dos o más caminos a seguir.
	Documentación	Representa cualquier tipo de documento generado por el proceso y es donde se almacena información relativa del mismo.
	Almacenamiento / archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Línea de flujo / Dirección del flujograma	Representa el camino que sigue el proceso: conecta los símbolos y ordena la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades.

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha y Firma:	Fecha y Firma:

	MANUAL NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA EMPRESA LOZANO & ASOCIADOS.	Pág. 7
		Fecha: 24/09/2017

IV. ASPECTO ORGANIZACIONAL

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA


- **RAZÓN SOCIAL:** LOZANO & ASOCIADOS C.A.
- **UBICACIÓN:** Avenida 119 Edificio Torre Ejecutiva. Piso 10 Oficina n° 05. Urb. Valles de Camoruco. Valencia, Carabobo, Venezuela.

Descripción de la empresa: Lozano & Asociados es una empresa dedicada al ramo de la protección contra incendios, brindando los servicios de Consultoría, Ingeniería y Diseño de sistemas contra incendios, Comercialización de equipos de extinción contra incendios: Proporcionadores y Espumógenos, Comercialización de software de cálculos hidráulicos. Los servicios y productos de la empresa Lozano & Asociados tienen presencia internacional, específicamente en los siguientes mercados: Venezuela, Colombia, Ecuador, España, Chile, Argentina, República Dominicana y Nicaragua

- **Misión del departamento de Cuentas por cobrar**

Entregar un servicio de calidad que permita optimizar la recuperación de las cuentas por cobrar de nuestros clientes que generan crédito. Mediante un modelo de gestión eficiente y eficaz, soportado por tecnología de punta. Para crear valor a nuestros clientes y accionistas en un marco de estricto apego a las normas éticas y legales.

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha y Firma:	Fecha y Firma:

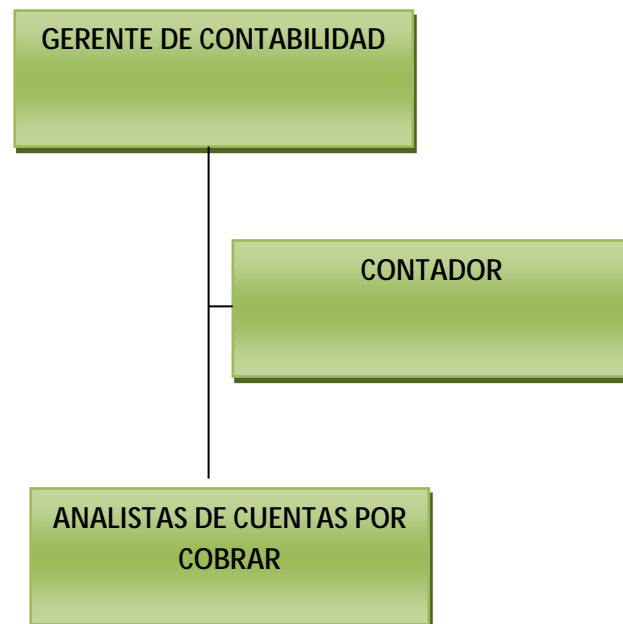
	MANUAL NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA EMPRESA LOZANO & ASOCIADOS.	Pág. 8
		Fecha: 24/09/2017

· **Visión del Departamento de cuentas por Cobrar**

Cumplir con las metas del departamento, por medio de un servicio serio y de calidad. Esto, a través de la búsqueda de la mejora continúa de nuestros procesos, que nos permita lograr un óptimo funcionamiento. Que se traduzca en altos rendimientos operativos y económicos, con responsabilidad social.

Estructura Organizacional departamento de cuentas por Cobrar

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Realizado por:	Aprobado por:
Fecha y Firma:	Fecha y Firma:



MANUAL NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS DE
CUENTAS POR COBRAR PARA
LA EMPRESA LOZANO &
ASOCIADOS.

Pág. 9

Fecha: 24/09/2017

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha y Firma:	Fecha y Firma:





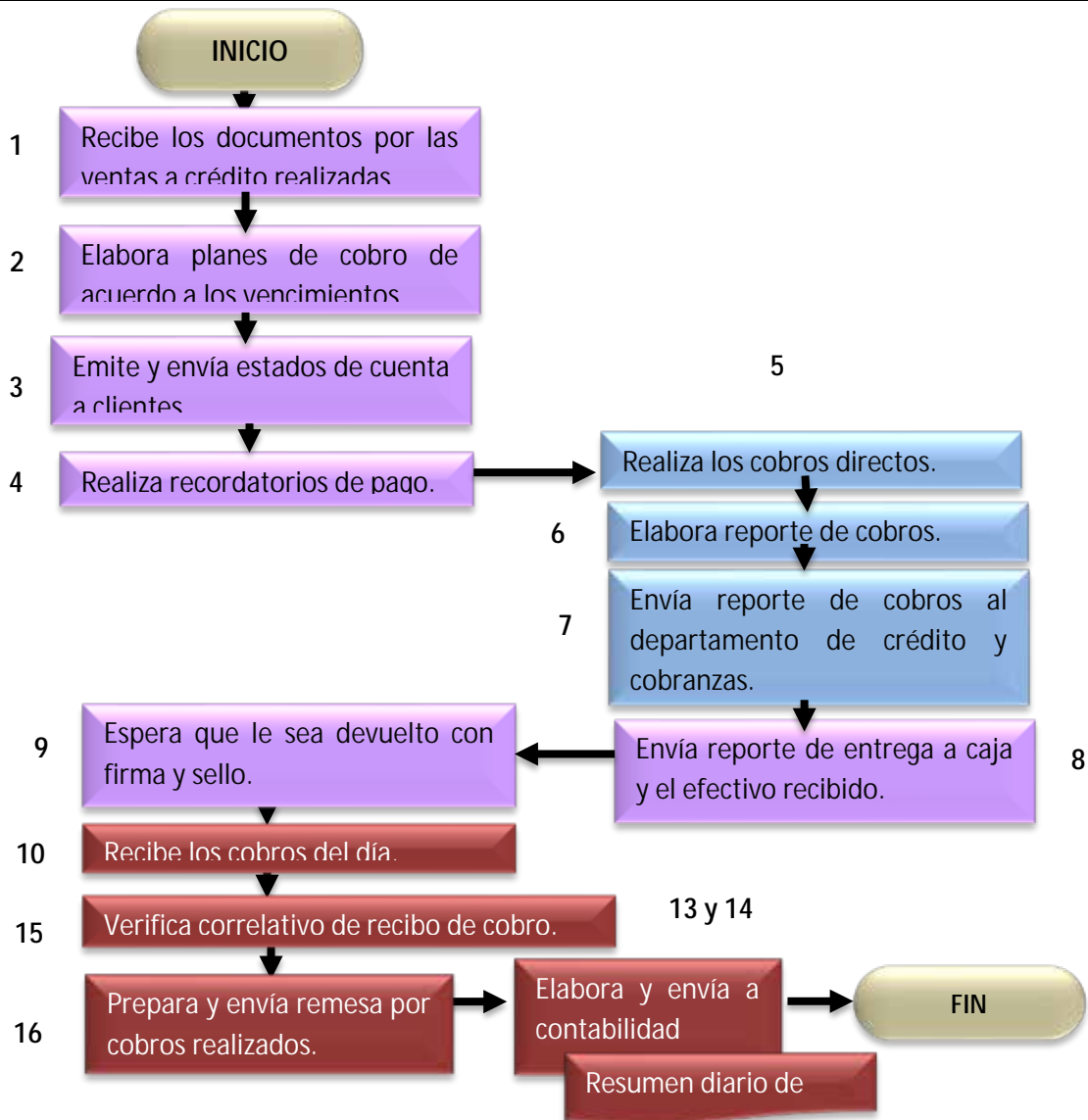
	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 10
		Fecha: 24/09/2017
Proceso	Cobros	
Procedimiento	Recuperación de cuentas por cobrar	
Objetivo: Procurar un manejo adecuado de las cuentas por cobrar mediante el seguimiento y control constante de los créditos otorgados y las acciones a llevar a cabo en el cobro.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La efectiva administración de las cobranzas será responsabilidad del área de créditos y cuentas por cobrar con apoyo de las unidades involucradas. 2. El departamento de crédito y cuentas por cobrar mantendrán debidamente informados a los clientes sobre los valores pendientes de pago utilizando herramientas y tecnologías disponibles. 3. Los pagos recibidos en el departamento de cuentas por cobrar deberán ser reportados de inmediato al encargado de caja, amparados en un recibo provisional de ingreso del cual se le habrá entregado copia original al cliente. 4. Se autoriza a recibir pagos de cliente en concepto de abono o cancelaciones de crédito o pago de productos y/o servicios prestados por la empresa únicamente al personal del área de crédito y cuentas por cobrar. 5. Se prohíbe terminantemente la recepción y custodia de efectivo que constituya cancelaciones o abonos a cualquiera de las áreas que tengan relación con el cliente exceptuando las unidades mencionadas en el punto anterior. 6. El efectivo recibido por concepto de cobros efectuados diariamente deberá ser remesado en el mismo día o a más tardar el día siguiente por la persona encargada de caja. 7. Los cheques recibidos por los cobros deberán ser emitidos a nombre de la empresa y en ningún momento se recibirán cheques emitidos a nombre de terceras personas. 8. Deberá existir una caja fuerte en la cual la cajera resguarde los fondos recibidos por las ventas y cobros realizados del día, mientras son remesados al banco designado por la empresa para ello. 9. Es deber del encargado de caja firmar y sellar el reporte de entrega de efectivo y cheques que presenten al final del día. 		
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma:	Firma:	

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCEDIMIENTO: Recuperación de cuentas por cobrar

RESPONSABLES: Departamento de crédito y cobranzas  Cobrador 
Caja 





Realizado por:


Aprobado por:

Firma:

Firma:

	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 13
		Fecha: 24/09/2017
Proceso	Cobros	
Procedimiento	Gestión de cobranza leve	
Objetivo: Brindar los lineamientos necesarios para efectuar la gestión de cobro telefónico y seguimiento necesario según los días de mora que presente la cuenta a fin de lograr la cancelación del saldo vencido por parte del cliente.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El monitoreo del comportamiento de las cuentas de los clientes deberá realizarse continuamente con el fin de implementar las medidas preventivas necesarias de cobranza según se estime conveniente. 2. La gestión de cobranza deberá definirse de acuerdo a la gravedad de la mora, es decir, el tratamiento de los clientes y las acciones del gestor de cobros dependerá de los días de mora que tenga la cuenta. 3. La supervisión y monitoreo deberán efectuarse con la finalidad de proponer acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento, en cuanto a la rotación de las cuentas por cobrar. 4. Será necesario verificar el cumplimiento del plazo establecido del crédito por parte del cliente para liquidar su deuda a fin de tomar oportunamente las medidas necesarias de cobro, para la recuperación de créditos otorgados y el mantenimiento de la sanidad de la cartera. 5. La gestión de cobros será efectuada por parte del departamento de crédito y los analistas de cuentas por cobrar e incluso los vendedores. 6. Las gestiones de cobro realizadas por teléfono deberán documentarse, llenando las fichas de cobro telefónico y se efectuarán previo al vencimiento de la factura como un tipo de notificación o recordatorio de pago y entre la fecha de vencimiento y el transcurso de una semana después, como gestión de cobro leve con tiempo de gracia otorgado al cliente para liquidar la deuda, antes de suspender la cuenta y proceder propiamente a la exigencia de pago directa. 		
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma	Firma:	

	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 14
		Fecha: 24/09/2017
Proceso	Cobros	
Procedimiento	Gestión de cobranza leve	
Objetivo: Brindar los lineamientos necesarios para efectuar la gestión de cobro telefónico y seguimiento necesario según los días de mora que presente la cuenta a fin de lograr la cancelación del saldo vencido por parte del cliente.		
NORMAS		
<p>7. Las fichas de gestión de cobro telefónico deberán ser debidamente archivadas en orden alfabético y por cliente; custodiadas en el departamento de crédito y cobranzas.</p> <p>8. En los casos en que el cliente no cancele una semana después de vencido el plazo, se emprenderá la labor de cobro escrita y/o personalizada, mediante las cartas o avisos de cobro entregados a través del cobrador.</p> <p>9. La gestión de cobros será efectuada por parte del departamento de crédito y el cobrador e incluso los vendedores.</p> <p>10. Las gestiones de cobro realizadas por teléfono deberán documentarse, llenando las fichas de cobro telefónico y se efectuarán previo al vencimiento de la factura como un tipo de notificación o recordatorio de pago y entre la fecha de vencimiento y el transcurso de una semana después, como gestión de cobro leve con tiempo de gracia otorgado al cliente para liquidar la deuda, antes de suspender la cuenta y proceder propiamente a la exigencia de pago directa.</p> <p>11. Las fichas de gestión de cobro telefónico deberán ser debidamente archivadas en orden alfabético y por cliente; custodiadas en el departamento de crédito y cuentas por cobrar.</p> <p>12. En los casos en que el cliente no cancele una semana después de vencido el plazo, se emprenderá la labor de cobro escrita y/o personalizada, mediante las cartas o avisos de cobro entregados a través del cobrador.</p>		
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma	Firma:	

	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 15
		Fecha: 24/09/2017
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorea a los clientes cercanos al vencimiento de sus facturas. 2. Envía a los clientes una notificación vía correo electrónico para recordarles el próximo vencimiento de sus facturas o efectuarles una llamada telefónica con tres días de anticipación. 3. Verifica el cumplimiento de las promesas de pago por parte de los clientes, en la fecha correspondiente y reevalúa los clientes con documentos vencidos. 4. Solicita la suscepción de la cuenta del cliente en mora al gerente, especificando los clientes en esta condición junto con el detalle de mora. 5. Verifica datos de los clientes en los registros para iniciar la gestión de cobro telefónica con cada uno de los clientes en mora. 6. Realiza la gestión de cobro formal comunicando al cliente de los intereses que pudiera generar la cuenta de no ser cancelada de inmediato y obteniendo de él una nueva fecha de compromiso de pago. 7. Registra en el sistema o en el formulario de gestiones de cobro los comentarios del cliente a través de la llamada o llevar el seguimiento de quien atendió. 	Departamento de crédito y cuentas por Cobrar	
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma:	Firma:	


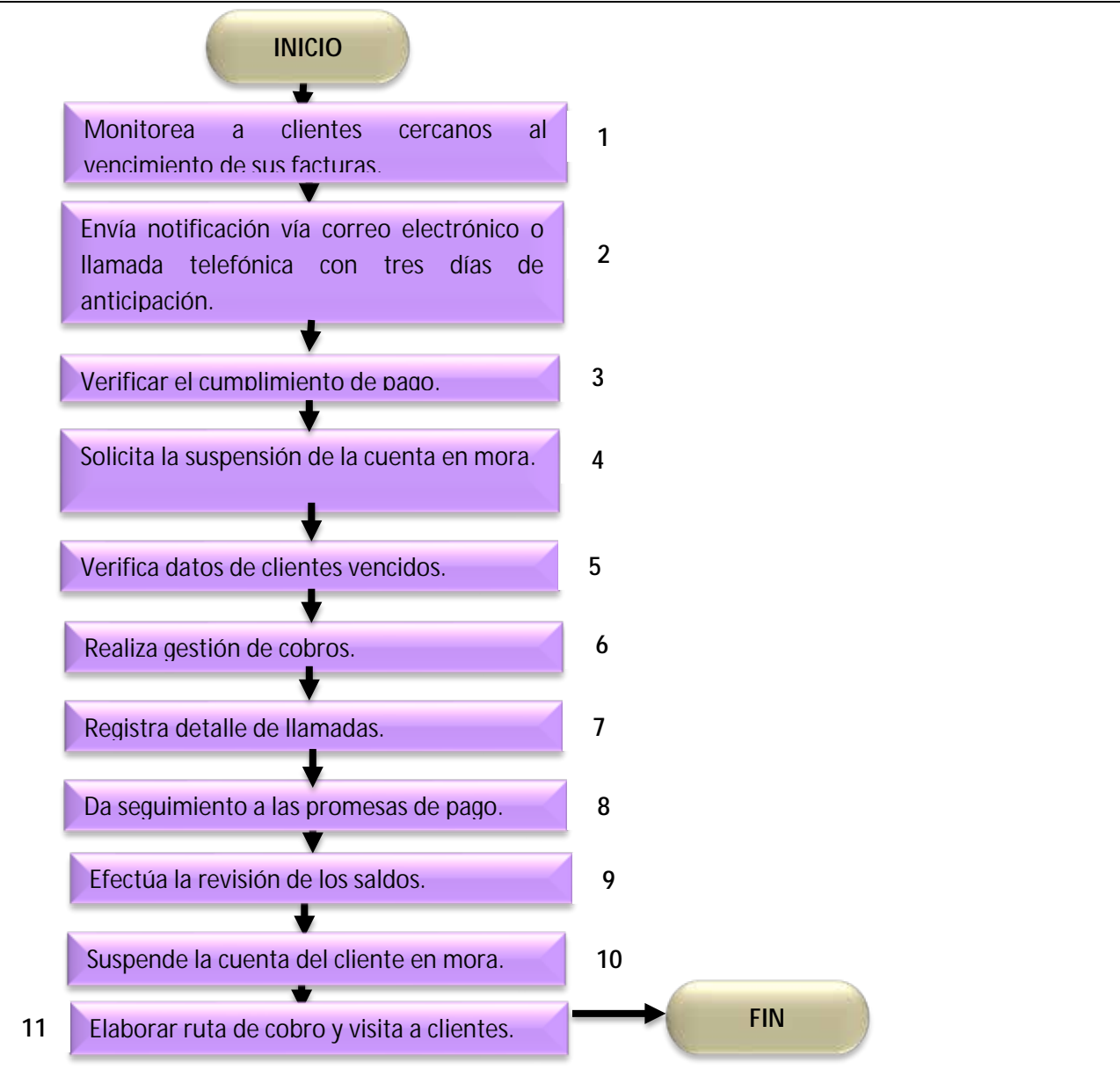
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 16
		Fecha: 26/11/2016
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
<p>8. Da seguimiento a las promesas de pago en las fechas estipuladas y según control de llamadas para verificar el cumplimiento de las mismas.</p> <p>9. Efectúa revisión de los saldos pendientes reportados por el asistente de cobros como mora, que coincida con el plazo de vencimiento del sistema y documentos.</p> <p>10. Procede a la suspensión de la cuenta del cliente en mora.</p> <p>11. Después de haber agotado los cobros indirectos de los saldos en mora se procede a poner los documentos en rutas de cobro para llevar a cabo visitas a los clientes por parte de los cobradores.</p>		
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma:	Firma:	

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCEDIMIENTO: Gestión de cobranza leve

RESPONSABLES: Departamento de crédito y cuentas por cobrar


Realizado por:

Aprobado por:

Firma:

Firma:


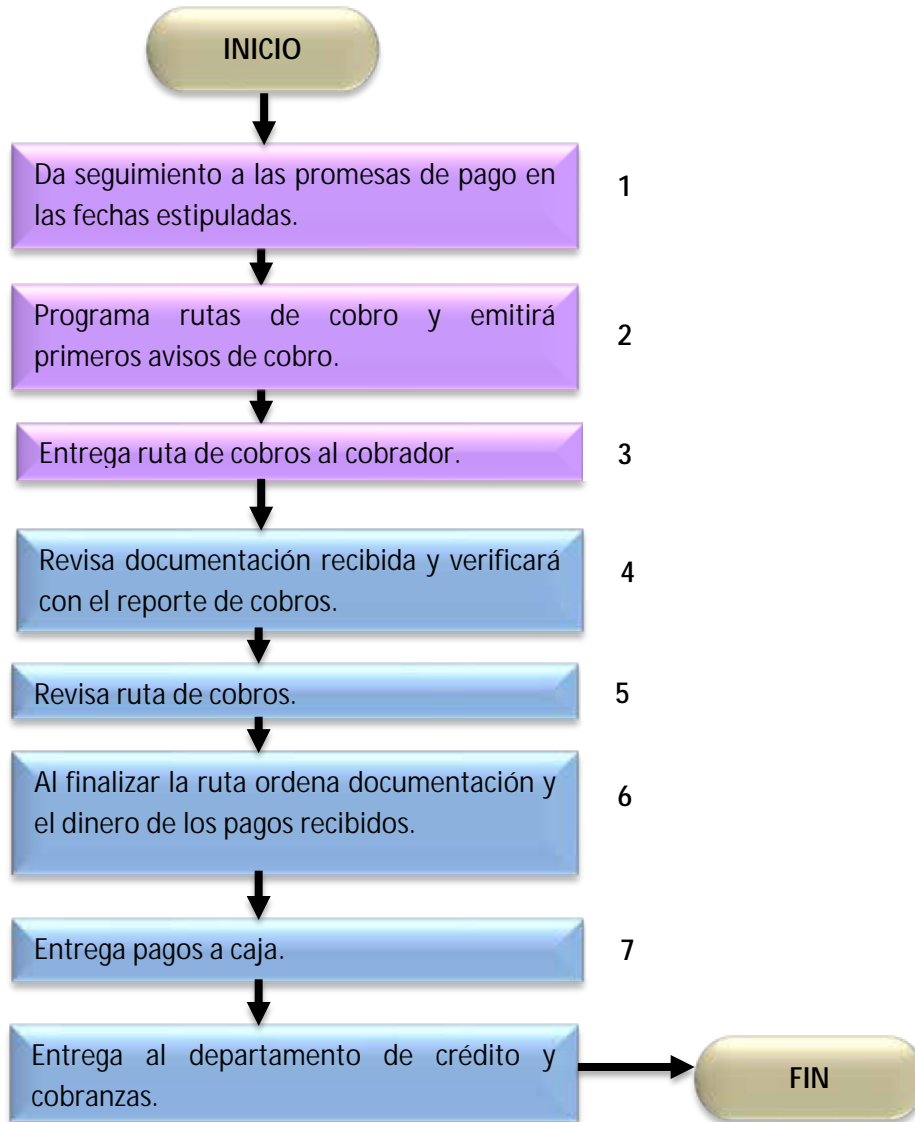
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 18
		Fecha: 24/09/2017
Proceso	Cobros	
Procedimiento	Gestión de cobranza directa	
Objetivo: Facilitar el cumplimiento de los compromisos de pago a través del cobro personalizado evitando las excusas por parte de los clientes en las gestiones de cobro telefónico y escritas.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El monitoreo del comportamiento de las cuentas de los clientes por parte del departamento de créditos y cobros deberá ser continuo para determinar las acciones preventivas y/o correctivas a tomar en cuenta según el caso. 2. La gestión de cobranza personal debe ser posterior a agotar los recursos de cobro telefónico de correos o avisos de cobro en los tiempos estipulados. 3. La visita del cobrador al cliente deberá realizarse con el fin de obtener el pago total inmediato del saldo vencido de la cuenta, teniendo como segunda finalidad informar nuevamente la exigencia del pago por parte de la empresa y detallando el valor adeudado más los intereses además de una nueva fecha de visita de parte del cobrador, en el caso de que no pague en ese momento. 4. El cobrador será responsable de visitar a cada uno de los clientes en mora, detallados según la ruta, para entregarles personalmente el aviso de cobro y gestionar de ser posible el pago en el momento. 5. El aviso de cobro deberá tener dos copias: una del cliente y una de la empresa, esta última deberá llevar nombre y firma de recibido del cliente además de sello en los casos de empresa. 6. El cobrador deberá asegurarse que el aviso de cobro sea firmado de recibido por el cliente, para amparar la gestión oportuna en caso de ser requerido comprobar la visita. 		
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma:	Firma:	

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCEDIMIENTO: Gestión de cobranza directa

RESPONSABLES: Departamento de crédito y cuentas por cobrar

Cobrador




Realizado por:

Aprobado por:

Firma:

Firma:

	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 21
		Fecha: 24/09/2017
Proceso	Cobros	
Procedimiento	Supervisión y monitoreo	
Objetivo: Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de cobro.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La supervisión y el monitoreo deberán realizarse diariamente, con el fin de garantizar el fiel cumplimiento de los lineamientos establecidos para la labor de cobranzas. 2. Para efectuar el análisis se deberá seleccionar de los registros del sistema, los clientes a los cuales se les haya otorgado crédito durante el mes anterior, es decir, que a la fecha de realizar la revisión ya hayan pasado los 30 días de plazo para la cancelación o el pago de la cuota. 3. La supervisión y monitoreo deberán efectuarse con la finalidad de proponer acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento, para optimizar el funcionamiento de cualquier unidad operación o recurso necesario para la recuperación de los créditos. 4. Será necesario verificar el cumplimiento de los tiempos máximos establecidos en cada proceso para la recuperación de los créditos y la labor de cobros efectuada a conciencia por parte del asistente de cobros. 5. Las gestiones de cobro realizadas por teléfono deberán documentarse ya sea en los formularios de gestiones por cobros o en el reporte específico para ello del sistema. 		
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1. Identifica a los clientes que no cancelaron al vencimiento de sus obligaciones y con los cuales se ha iniciado la gestión de cobro.	Departamento de crédito y cuentas por cobrar	
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma:	Firma:	



PROCEDIMIENTOS

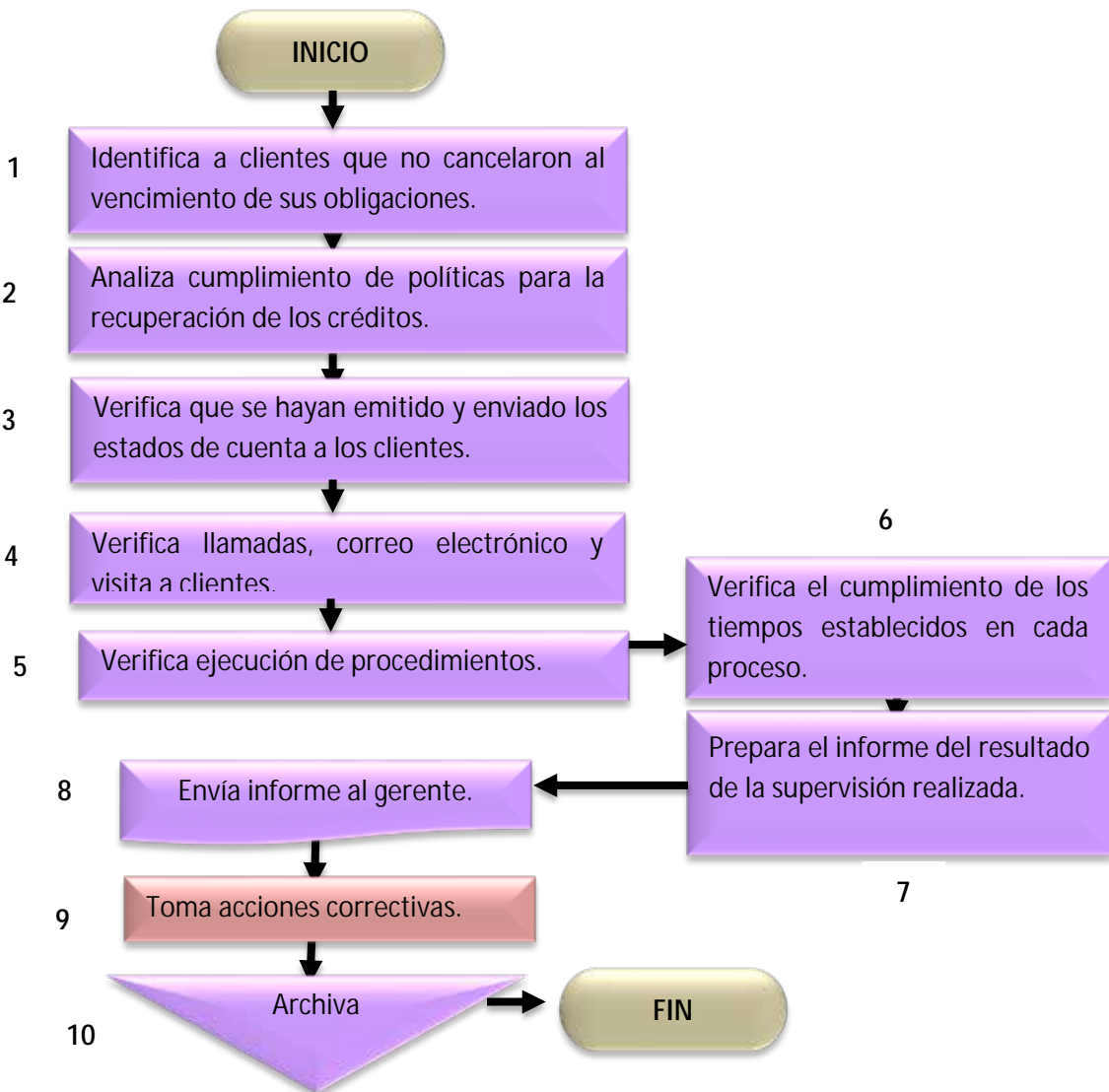
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<ol style="list-style-type: none"> 2. Analiza el cumplimiento de las políticas para la recuperación de los créditos por parte de los responsables. 3. Verifica que se hayan emitido y enviado los estados de cuenta a los clientes. 4. Verifica que se hayan realizado llamadas telefónicas, envío de correos y visita a clientes para efectos de cobro. 5. Verifica que los procedimientos hayan sido ejecutados por el personal responsable de realizarlo. 6. Verifica el cumplimiento de los tiempos establecidos en cada proceso para la recuperación de los créditos. 7. Prepara el informe del resultado de la supervisión realizada. 8. Envía informe al gerente. 9. Toma acciones correctivas de acuerdo a las necesidades en acuerdo con departamento de crédito y cobranzas, para implementar mejoras. 10. Archiva el informe y planes a llevar a cabo verificando su cumplimiento periódicamente. 	<p>Gerente</p> <p>Departamento de crédito y cuentas por cobrar</p>
Realizado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCEDIMIENTO: Supervisión y monitoreo

RESPONSABLES: Departamento de crédito y cobranzas



Gerente




Realizado por:

Aprobado por:

Firma:

Firma:

	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 24
		Fecha: 24/09/2017
Proceso	Recuperación de mora	
Procedimiento	Gestión de recuperación de mora	
Objetivo: Efectuar advertencias fuertes y directas de exigencia de pago hacia el cliente, recuperando el monto adeudado, valiéndose de herramientas de cobro jurídico sin llevar-lo a cabo propiamente.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Después de agotados los recursos y medios de cobranza tolerantes hacia el cliente sin obtener respuesta positiva de su parte, se procederá a tomar acciones definitivas de cobro ante este, es decir, se deja de lado la posible opción de mantenerlo como cliente además de recuperar la mora. Ahora el único fin de la empresa será recuperar el dinero invertido en el cliente a través de la venta del producto y las gestiones de cobro realizadas. 2. La gestión de cobranza deberá definirse de acuerdo a la gravedad de la mora en los casos en que la mora ya haya sobrepasado los 60 días deberá procederse a la última gestión de cobro a través de una notificación formal de cobro antes de proceder al cobro jurídico y de la publicación de las malas referencias del cliente. 3. En los casos en que el cliente se pase a la cartera de gestión de mora el departamento de crédito en conjunto con el cobrador serán los encargados del seguimiento y de llevar a cabo las acciones necesarias para lograr la cancelación de la deuda. 4. Será necesario que el recuperador de mora cuente con las características necesarias y conocimientos básicos de cobro jurídico a fin de presionar al cliente a cancelar la deuda sin realmente hacer uso de las herramientas y acciones que conllevan ese tipo de cobro. 5. Será deber de la administración de la empresa brindar la capacitación y actualización constante requerida para el personal del departamento de crédito en cuanto a las herramientas utilizables para facilitar o volver más eficiente la labor de cobranza. 		
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma:	Firma:	




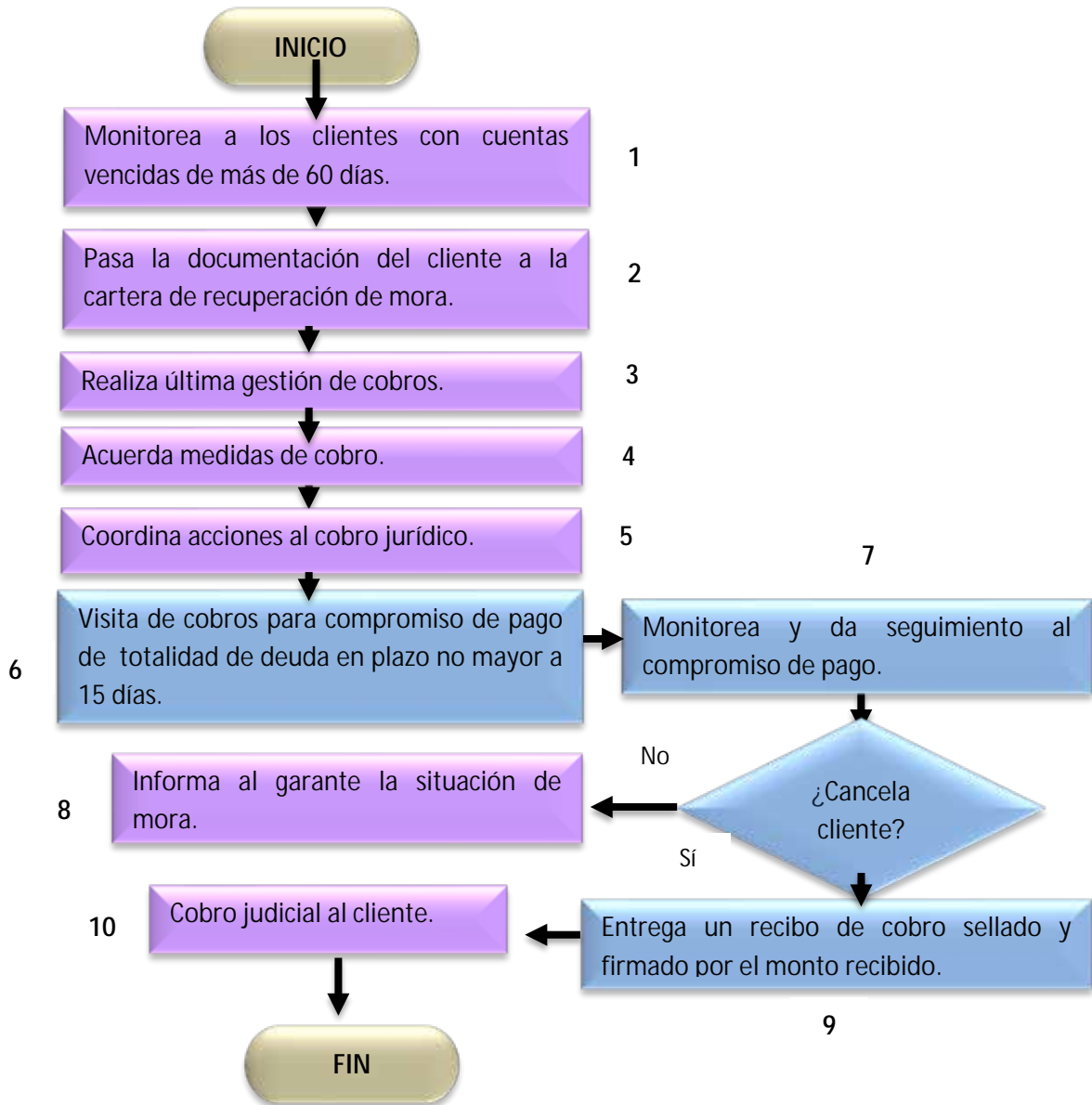
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 25
		Fecha: 24/09/2017
Proceso	Recuperación de mora	
Procedimiento	Gestión de recuperación de mora	
NORMAS		
<p>6. El gestor de mora deberá advertir al cliente que de no pagar la deuda recurrirá a cobrarle al garante.</p> <p>7. Deberá contactarse al garante para exponerle la situación de adeudo para con la empresa por parte de su recomendado a fin de que este ejerza presión sobre el mismo evitando llevar a cabo las acciones venideras en contra como deudor solidario según contrato.</p> <p>8. En caso de que el garante no disponga de bienes suficientes para cubrir la deuda el deudor de mora deberá advertir al cliente acerca del posterior trámite en el cual se harán valer las garantías para responder la deuda.</p> <p>9. Será deber del cobrador retroalimentar acerca de su gestión al gerente y al departamento de crédito.</p> <p>10. Pasando el plazo de gracia que se otorgará después de efectuada esta última gestión sin que el cliente haya cancelado el adeudo se procederá al cobro judicial.</p>		
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma:	Firma:	

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCEDIMIENTO: Gestión de recuperación de mora

RESPONSABLE: Departamento de crédito y cobranza  Cobrador 





Realizado por:

Aprobado por:

Firma:

Firma:





	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA	Pág. 29
		Fecha: 24/09/2017
Proceso	Recuperación de mora	
Procedimiento	Gestión de recuperación de mora	
Objetivo: Recuperar los saldos de dudosa recuperación a través de un abogado o compañía especializada desligada de la empresa.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Después de agotados los recursos y medios de cobranza por parte de la empresa sin obtener respuesta positiva del cliente podrá contratarse los servicios de un abogado que realice dicho trámite en nombre de la empresa, valiéndose de las herramientas jurídicas necesarias para ello. 2. Los montos que se trasladen a la cartera de recuperación jurídica deberán ser de acuerdo a lo que considere la empresa. 3. Será necesario que el departamento de crédito acuerde con el abogado o empresa gestora especializada los términos de la recuperación, ya que se debe siempre cuidarse la integridad e imagen de la empresa, además deberá pactar el porcentaje a cobrar por dicha gestión el cual será a la cuenta del cliente. 4. El departamento de crédito proporcionará al abogado o empresa especializada la información y/o documentos necesarios para poder realizar la labor de recuperación de la mora. 5. Será deber del abogado presentar los pagos realizados por el cliente a la empresa con un máximo de desfase de 1 día después de efectuado el abono. 6. Se extenderá al abogado un recibo provisional por cada uno de los pagos realizados a la empresa o por el valor de la deuda si esta fuese cancelada en su totalidad. 		
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma:	Firma:	

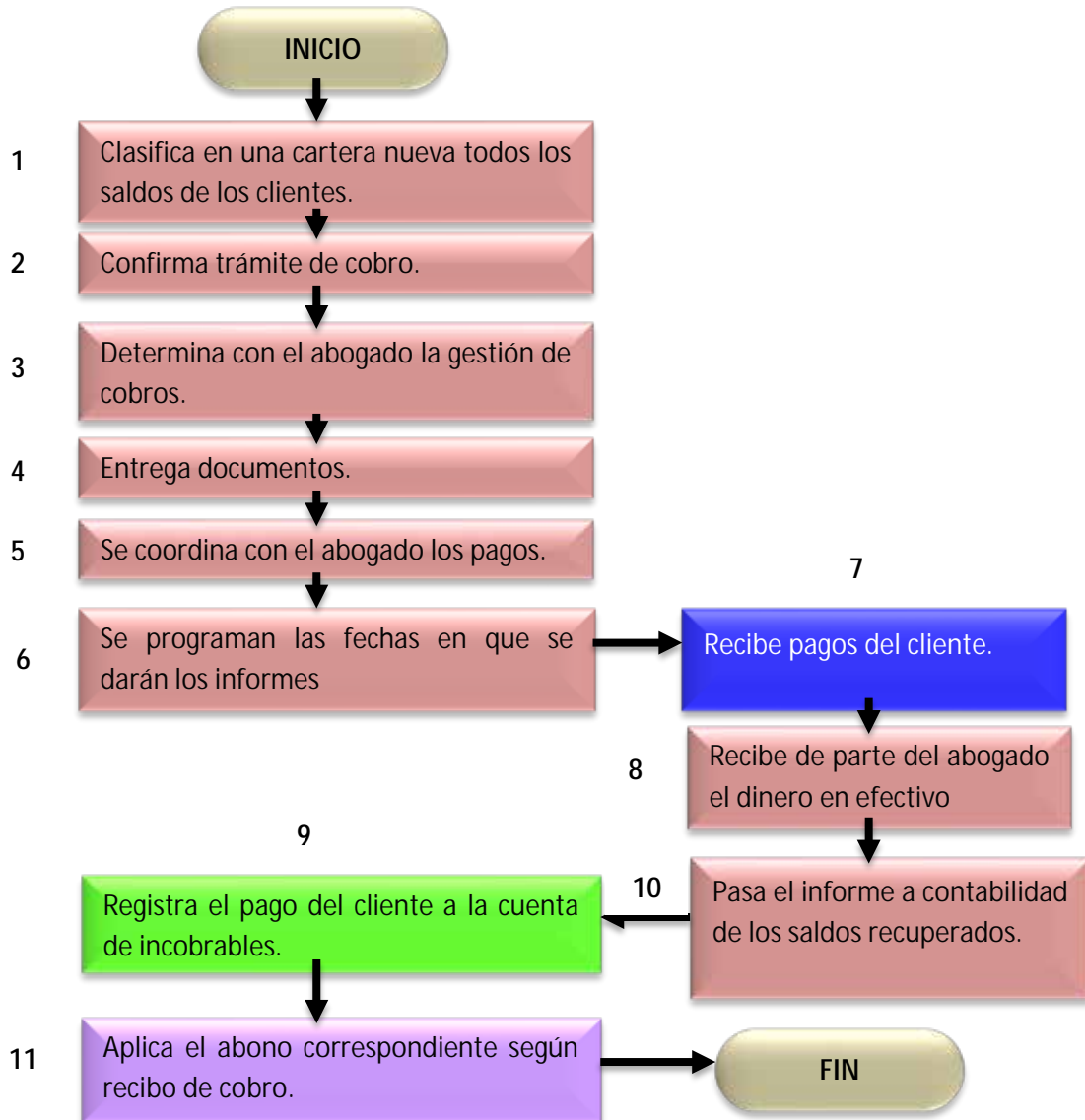
	NORMCAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITOS	Pág. 30
		Fecha: 24/09/2017
Proceso	Recuperación de mora	
Procedimiento	Gestión de recuperación de mora	
Objetivo: Recuperar los saldos de dudosa recuperación a través de un abogado o compañía especializada desligada de la empresa.		
NORMAS		
<ol style="list-style-type: none"> 7. El abogado deberá extender a la empresa una factura por el cobro de la comisión del monto recuperado el cual será cargado a la cuenta del cliente. 8. En casos en que el cliente no responda positivamente a las gestiones iniciales del cobro jurídico se hará valer el pagaré y se reclamará las garantías que este hubiere estipulado al momento de la contratación. 9. Después de entregados la cuenta y los documentos que la amparan en manos del abogado ninguno de los involucrados deberá tratar directamente con el cliente asuntos relacionados a su cuenta. 		
PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasifica en una cartera nueva todos los saldos de los clientes que requieren tratamiento jurídico para poder ser recuperados. 2. Confirma con el departamento de crédito y gerente la aprobación del trámite jurídico. 3. Determina con el abogado o empresa especializada los términos en que se realizará la gestión de cobros en nombre de la empresa. 	Gerente	
Realizado por:	Aprobado por:	
Firma:	Firma:	

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<ol style="list-style-type: none"> 4. Brinda al abogado toda la documentación (copias inicialmente) e información que requiera para llevar a cabo su gestión de recuperación de la mora. 5. Coordina con el abogado los pagos y gestiones pactadas con el cliente. 6. Programa las fechas en que se pedirá informes de la gestión de cobro de cada cliente. 7. Recibe pagos del cliente reportándolo a la empresa diferenciando los valores de abono a cuenta del cliente y comisión por cobro. 8. Recibe de parte del abogado el dinero en efectivo que se recupera en los cobros jurídicos enviándolo inmediatamente para que sea recibido en caja. 9. Pasa el informe a contabilidad de los saldos recuperados junto con la documentación correspondiente. 10. Registra el pago del cliente a la cuenta de incobrables o de dudosa recuperación y tramita el pago de la comisión al abogado o empresa especializada. 11. Aplica el abono correspondiente según recibo de cobro en la cuenta del cliente para liquidar el valor reflejado como de dudosa recuperación. 	<p style="text-align: center;">Abogado</p> <p style="text-align: center;">Gerente</p> <p style="text-align: center;">Contabilidad</p> <p style="text-align: center;">Departamento de crédito y cuentas por cobrar</p>
Realizado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCEDIMIENTO: Gestión de recuperación de mora

RESPONSABLE: Gerente  Abogado  Contabilidad 
Departamento de crédito y cobranza 



Realizado por:

Aprobado por:

Firma:

Firma:

CONCLUSIONES

Es importante, que el departamento administrativo de la empresa Lozano & Asociados, tome en cuenta y analice las ventajas que se tienen al optimizar los procesos y de buscar herramientas para mejorar las calidad de todas las operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar, ya que en muchas ocasiones pueden ser omitidas y eso perjudica la eficacia y eficiencia de los procesos. Además, la elaboración de un manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar, permite informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

De tal manera, en la presente investigación fue necesario conocer la realidad de la problemática, por lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa, entrevistas y encuestas. Los resultados arrojados a través de los medios antes descritos dejaron en evidencia que el área de cuentas por cobrar no dispone de herramientas de control interno que logren la ejecución eficiente de las actividades realizadas por el personal. Por lo tanto, el personal del área considera necesario la implementación de herramientas que logren solventar la dicha problemática.

De la misma manera, es importante acotar que el estudio actual estuvo constituido por tres fases metodológicas donde la fase I consistió en el Diagnostico la situación actual en el área de cuentas por cobrar de la empresa Lozano & Asociados. La segunda fase se basó en el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, en cuanto a los procedimientos llevados a cabo en el área de cuentas por cobrar; y finalmente la fase III permitirá el diseño del manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

Por lo tanto, el manual de normas y procedimientos será de gran utilidad para el área de cuentas por cobrar, ya que en el mismo se describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos, que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Además, contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan

RECOMENDACIONES

Las entidades que manejan recursos financieros deben regirse por lineamientos y establecidos por las leyes, cumpliendo normas y realizándolas de forma eficiente para que se obtenga resultados positivos, es recomendable que la empresa aplique estas medidas para óptimo control de actividades financieras y contables al igual que sus registros y operaciones diarias.

Para el buen funcionamiento de las actividades, debe existir un personal capacitado y con los conocimientos contables, para que los movimientos financieros sean confiables en el departamento de cobranza.

Asimismo, el estudio indicó que se considera necesario que los miembros del departamento de cuentas por cobrar participen en procesos de aprendizaje y adiestramiento para mejorar las labores que llevan a cabo por el bienestar y desarrollo de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (5° Ed). Caracas: Episteme.
- Ballestrini M. (2010.) El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica”. (6° Ed). Caracas
- Bavaresco (2013) “Metodología de la Investigación”. México: McGraw- Hill.
- Castillo. R, (2015), “Fundamentos de Contabilidad Financiera”. Tercera Edicion. Direccion de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Federación de Contadores Públicos de Venezuela (2006) “*Elementos Fundamentales del Contador Público*”. Publicación Técnica No. 02 (1996). Venezuela-Caracas.
- Guevara y Villadiego (2013), “Planificación estratégica para optimizar el proceso de cuentas por cobrar en la empresa Súper Repuestos Diesel, C.A”, Trabajo de Grado, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Manual de Normas para la realización de Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2007).
- Matheus, R, Noriega, I y Zambrano, E (2014), “Propuesta de un Manual de Control Interno en el Área de Inventario-Compras-Cuentas por Pagar-Pagos en la Empresa Otto Schirmer, C.A Ubicada En Valencia, Estado Carabobo”. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo.

Morales, Víctor (2012) “Cómo realizar un Proyecto de Investigación”. Caracas. Consultores Asociados.

Moronta, Carlos (2014), “Lineamientos para Optimizar el Sistema Control Interno en el Departamento de Cobranza de la Empresa Francisco Anzola Sánchez S.A”, ubicada en San Diego Estado Carabobo. Trabajo de Grado presentado en la Universidad José Antonio Páez.

Muñoz, D (2015 “Propuesta de un Rediseño del Manual de Normas y Procedimientos, para el Control de los Procesos del Departamento de Cuentas por Pagar en la Empresa Negroven S.A” Trabajo de Grado presentado en la UJAP.

Tamayo y Tamayo (2002), *Proceso Productivo en la Investigación Documental*. Maracaibo. Ediciones Ediluz.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Fedupel.

Wilson (2013), Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. (3° Ed). Caracas: Panapo.

ANEXOS