



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LAS CUENTAS POR
COBRAR DE LA EMPRESA ALF
GALVANIZADOS C.A UBICADA EN SAN
DIEGO, ESTADO CARABOBO.**

Autores:

Rosyre Ávila, C.I V-19.222.217

Norelis Eusebio, C.I. V-22.008.122

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 871239.



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

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ALF GALVANIZADOS C.A
UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
CONTADOR PUBLICO

Autor(es):

Rosyre Celeste Ávila Salazar, C.I. 19.222.217

Norelis Josefina Eusebio Páez, C.I. 22.008.122

Tutor(a): Claribel Mieres

San Diego, Octubre 2015

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Claribel Mieres portador(a) de la cédula de identidad N° 10.268.485, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Rosyre Celeste Avila Salazar, portadora de la cédula de identidad N° 19.222.217 y Norelis Josefina Eusebio Páez, portadora de la cédula de identidad N° 22.008.122, titulado **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ALF GALVANIZADOS C.A UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciando en Contaduría Pública , considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 29 días del mes de octubre del año 2015

Claribel Mieres

C.I: 10.268.485

DEDICATORIA

En primer lugar a **Dios**, por darme la oportunidad de vivir y por haberme dado la salud y sabiduría para lograr mis objetivos y metas, además de su infinita bondad y amor

A mis padres **Rosa y Ramón** por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo, cariño, comprensión y amor. Por siempre estar junto a mí guiando mis pasos, por sus sabios consejos, valores y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y sobre todo por creer en mí

A mi hermana **Rosybelle** por su gran cariño y apoyo incondicional, por formar parte de mi vida y por tus sabios consejos.

A Mi Sobrinos **Pedro y Ramón**, para que vean en mí un ejemplo a seguir.

A mi amigo, compañero y novio **Nicolas**, gracias por estar conmigo a largo de mi carrera, por ser un apoyo y ejemplo a seguir, por tu paciencia y sobre todo por tu cariño incondicional.

A mi persona **Rosyre**, por mi constancia, mi esfuerzo y sacrificio para lograr esta meta.

A mis amigos y familiares que de alguna forma han formado parte de esta recorrido.

Rosyre A vila

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a **Dios**, por darme la oportunidad de vivir y por haberme dado la salud y sabiduría para lograr mis objetivos y metas, además de su infinita bondad y amor y por todas sus bendiciones.

Agradezco a la Lic. Claribel Mieres (tutora) por haber confiado en mi persona, por la paciencia y dirección de este trabajo.

Gracias también a mi amiga y compañera de tesis **Norelis**, que me apoyo y fue parte de mi vida en el transcurso de la realización de esta tesis y parte de mi carrera.

A mi Padre y a mi Madre que me acompañaron en esta aventura que significa el paso universitario, y que de forma incondicional entendieron mis ausencias y mis malos momentos.

Agradezco a todas las personas que me dieron, de una manera u otra ese ánimo para seguir y no rendirme en ningún momento.

A la Universidad de José Antonio Páez, por ser la casa de estudio formadora de mis conocimientos.

A mis Familiares por el apoyo incondicional durante toda la fase de mi carrera.

A todos los profesores que me formaron académicamente, gracias a sus conocimientos y sabiduría.

A ti novio y amigo Nicolas por estar junto a mí en cada momento y por ser parte fundamental de lo que ha sido este valioso recorrido, por tu amor, paciencia y entrega.

Rosyre A vila

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, que me ha guiado y me ha dado salud para recorrer este camino de formación y llegar a la culminación de mi carrera.

A mis padres Aura Rosa Páez y Alexander Eusebio, porque han sido mi guía, mi pilar fundamental y mi apoyo principal a lo largo de mi vida y mi carrera.

A mis hermanos, Deiby y Alexander por estar ahí apoyándome en este recorrido.

A mi novio José Ángel Bordones, porque ha sido un apoyo incondicional para mi acompañándome, motivándome y ayudándome a lo largo de mi carrera.

A mis abuelas, Hilda y Francisca porque siempre me motivaron a ser una profesional.

A mi Abuelo, Félix Páez que aunque hoy en día no esté presente físicamente siempre lo llevo en mi corazón, y espero esté muy orgullosos de mi.

A todos mis familiares y amigos que han estado presentes en este recorrido.

Norelis Eusebio

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida y la salud, por ayudarme a superar las adversidades y darme sus bendiciones para que este éxito fuera posible.

A mis Padres, por brindarme siempre su apoyo y estar ahí en todo momento impulsándome y motivándome a ser una profesional, siempre creyendo en mí, enseñándome los principios y valores a lo largo de mi vida y mi carrera, sin su ayuda no habría logrado este éxito.

A mi novio, por ser una persona tan especial para mí que me a brindado su apoyo incondicional, porque siempre ha estado ahí en todo momento en las buenas y en las malas ayudándome en todo, siempre motivándome a seguir adelante y recorriendo este camino conmigo.

A mi amiga y compañera de tesis Rosyre porque recorrimos este camino siempre juntas por brindarme su ayuda y amistad incondicional.

A la Universidad José Antonio Páez por ser mi casa de estudios y formación académica.

A la profesora Claribel Mieres por brindarnos sus conocimientos y asesoramiento en la realización de este proyecto.

A todos los profesores que aportaron sus conocimientos a lo largo de mi carrera.

Norelis Eusebio

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN INFORMATIVO		xiii
INTRODUCCIÓN		01
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA	
	1.1. Planteamiento del Problema	03
	1.2. Formulación del Problema	06
	1.3. Objetivos de la Investigación	06
	1.4. Justificación	07
	1.5. Alcance de la investigación	08
CAPÍTULO		
II	MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
	2.1. Antecedentes	09
	2.2. Bases Teóricas	13
	2.3. Definición de Términos Básicos	24
CAPÍTULO		
III	FASES METODOLÓGICAS	
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	25
	3.2. Fases Metodológicas	26
CAPÍTULO		
IV	RESULTADOS	
	4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual con respecto a la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A	31
	4.2 Fase II. Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, del proceso de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.	48
	4.3. Fase III. Elaboración de un plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A	53
CAPÍTULO	LA PROPUESTA	
V	5.1 Descripción de la Propuesta	50
	5.2 Objetivos de la Propuesta	50
	5.3 Justificación de la propuesta	50
	5.4 Factibilidad de la Propuesta	51
REFERENCIAS		
	Bibliográficas	63

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

INDICE DE CUADROS

CUADROS

01	Ficha de Observación Directa	31
02	Matriz FODA	48
03	Recursos Técnicos	52
04	Recursos Operativos	52
05	Costo de los Recursos Técnicos	53
06	Costo de los Recursos Operativos	53
07	Programa de Capacitación	61

INDICE DE TABLAS

TABLAS

01	Distribución porcentual de la aplicación de control interno en la empresa	34
02	Distribución porcentual de las actividades que abarca el control interno	35
03	Distribución porcentual sobre la segregación adecuada de las funciones de cuentas por cobrar	36
04	Distribución porcentual de Análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar	37
05	Distribución porcentual sobre el adiestramiento previo	38
06	Distribución porcentual sobre facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar	39
07	Distribución porcentual sobre la existencia de un sistema de Información	40
08	Distribución porcentual sobre nuevos sistemas de información.	41
09	Distribución porcentual de la adecuación a cambios e Innovaciones tecnológicas.	42
10	Distribución porcentual sobre la revisión periódica de los documentos	43
11	Distribución porcentual de las Debilidades y Fortalezas en la empresa	44
12	Distribución porcentual sobre actualización del sistema de Información.	45
13	Distribución porcentual sobre la agilización del proceso de cobranza de la empresa	46
14	Distribución porcentual sobre diseño de un plan de estrategias Gerenciales	47

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICOS

01	Representación porcentual de la aplicación de control interno en la empresa.	34
02	Representación porcentual de las actividades que abarca el control interno.	35
03	Representación porcentual sobre la segregación adecuada de las funciones de cuentas por cobrar.	36
04	Representación porcentual de Análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar.	37
05	Representación porcentual sobre el adiestramiento previo	38
06	Representación porcentual sobre facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar.	39
07	Representación porcentual sobre la existencia de un sistema de información.	40
08	Representación porcentual sobre nuevos sistemas de información	41
09	Representación porcentual de la adecuación a cambios e innovaciones tecnológicas.	42
10	Representación porcentual sobre la revisión periódica de los documentos.	43
11	Representación porcentual de las Debilidades y Fortalezas en la empresa.	44
12	Representación porcentual sobre actualización del sistema de información.	45
13	Representación porcentual sobre la agilización del proceso de cobranza de la empresa.	46
14	Representación porcentual sobre diseño de un plan de estrategias gerenciales.	47

INDICE DE FIGURAS

FIGURA

01	Formato de análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar	58
02	Diagrama de flujo para el tratamiento de las cuentas por cobrar por vencerse	59
03	Formato para el Registro de las Cobranzas Realizadas	62



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

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA ALF GALVANIZADOS C.A
UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.**

Autor(es): Rosyre Ávila, C.I. 19.222.217

Norelis Eusebio, C.I. 22.008.122

Tutor: Claribel Mieres

Fecha: Octubre, 2015

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo, formular estrategias de control interno para el mejoramiento de las cuentas por cobrar de ALF Galvanizados, C.A. La importancia reside especialmente, en dar a conocer que la aplicación de estrategias permitirá el mejoramiento de las funciones contables de la empresa identificando y diagnosticando los factores que generan desviaciones en el proceso contable, así como la situación que está en función de la gestión contable. Para ello es de vital importancia que la empresa aplique sistemas de control interno eficientes que le permitan proteger sus recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso inadecuado. Para tal fin se formalizó una investigación enmarcada dentro de un estudio de tipo proyecto factible, con un diseño de campo, apoyado en una revisión documental. La población que se manejó, está conformada por seis (06) personas que laboran en el área contable de la empresa ALF Galvanizados, C.A.; la muestra quedó representada por la totalidad del personal que conforma la población en estudio. Dada la naturaleza de esta investigación, y en función de los datos que se requieren, las técnicas que se utilizaron, fueron la observación directa y la encuesta y para la recolección de datos se recurrió a un cuestionario con escalamiento tipo Likert, con cinco escalas de valores y una entrevista. La validación se hizo mediante el criterio de juicio de expertos, apoyado en la operacionalización de variables.

Descriptor(es): Plan, Estrategias Gerenciales, Cuentas por Cobrar.

INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas la gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas del sector privado, siendo esto importante, por cuanto el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas. Para poder comprender la función del control interno, se debe conocer el hecho que motiva a las empresas a estar dispuestas a invertir en este proceso.

En todos los sectores económicos donde se desempeñen las empresas o industrias, con y sin fines de lucro, presentan algún grado de riesgo en mayor o menor medida. Frente a esta adversa situación las empresas están optando por crear unidades o departamentos especializados en control interno, de esta forma poder mitigar el riesgo y poder cumplir con los objetivos de la organización. Con el fin de poder llevar a cabo un control interno que esté alineado con la misión y visión de la empresa, es necesario otorgar a la organización un grado de seguridad razonable. El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones.

El propósito de esta investigación fue formular estrategias para la implementación de un sistema de control interno, en el marco de una gerencia moderna, y los nuevos paradigmas de gestión y control; así como destacar su importancia en el desarrollo de las labores contables de la empresa ALF Galvanizados, C.A. de tal modo que se obtenga información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión institucional. Ante lo antes planteado, el estudio quedó estructurado en cinco capítulos, como se describen a continuación:

El Capítulo I: Se presenta el problema compuesto por el planteamiento y formulación del problema de estudio, además de contemplar el objetivo general y los específicos que sustentan la realización de éste trabajo y finalmente la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se muestra el marco teórico, los antecedentes de la investigación, en los que se hace referencia a algunos trabajos previos; las bases teóricas, quienes dieron la pertinencia y la validez teórica al tema investigado; la definición de términos básicos.

En el Capítulo III, se describe la metodología a utilizar para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo IV, se interpretan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Y por ultimo en el Capitulo V, se presenta la propuesta realizada en el presente estudio

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas son la base del desarrollo de la sociedad y el país, es por ello que en éstas se debe llevar un mayor control en todas sus operaciones, dado que las exigencias son cada vez más importantes y determinantes para el continuo funcionamiento de la misma, la competencia que existe actualmente en el mundo de los negocios a nivel mundial junto con la crisis económica que se vive a provocado el incremento de las ventas a créditos y por consiguiente las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar en una empresa se originan fundamentalmente de las ventas a crédito, en la cual se estipula un tiempo de pago bajo determinadas condiciones para la cancelación de sus obligaciones, siendo lo ideal que el cobro de éstas se haga efectivo en el plazo estipulado por la empresa para no originar problemas financieros que afecten la liquidez.

Gómez Rondón (1993, p.1-1) señala que las cuentas por cobrar serán por cobrar a clientes y deben tener origen en las ventas a créditos, en las empresas comercios-industriales, o en las prestaciones de servicios de créditos, en las empresas de servicios. Así mismo; en materia de Control Interno el autor, **Whittington y Pany (2000, p.171)** define el Control Interno como los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como presentación de informes financieros fraudulentos.

En una empresa el buen y rápido funcionamiento contable depende de un buen sistema, hay quienes afirman que es imposible llevar un eficiente control de la

organización sin el uso adecuado de las partidas contables, las cuales son parte fundamental del manejo de las empresas modernas. Con estos sistemas se pueden tener reportes resumidos sobre cualquier información económica- financiera que se requiera, para la toma de decisiones por parte de la gerencia, o simplemente para verificar cómo va el funcionamiento financiero.

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones es parte fundamental del funcionamiento de una organización y que éstas son la base del crecimiento de un país. Es preciso contar con políticas, normas y procedimientos administrativos y contables adaptados al tipo de actividad y servicio, para así tener el control de la fuente principal del ingreso de la empresa, siendo parte fundamental de éstas las cuentas por cobrar, que se originan a través de las ventas a créditos y si éstas no son registradas y procesadas correctamente generan la desestabilización financiera de las organizaciones en el competitivo mercado empresarial de hoy en día.

Lo antes mencionado nos ayuda a comprender el papel tan importante que juega el departamento contable dentro de una empresa. Una organización débil, con políticas deficientes e irregularidades en los controles y una estructura contable sin equilibrio, son apenas una de las tantas situaciones que contribuyen a que no se logren los objetivos y metas previstas, y como consecuencia, se obtiene el fracaso, es aquí donde radica la importancia de un buen sistema contable en el registro de esta partida para las empresas, como son las cuentas por cobrar.

Para el adecuado funcionamiento de las organizaciones el departamento contable requiere de un control interno, sobre todo para las cuentas por cobrar. Esto nos demuestra que el funcionamiento contable debe de ser impecable al momento de realizar las operaciones considerándose que existe una serie de pasos y normas a seguir para el manejo de cada una de las transacciones financieras. Es obligatorio que las empresas capaciten a su personal ya que el recurso humano es primordial para el desarrollo de las actividades y registros de las operaciones contables que definen el

buen desenvolvimiento de la organización.

La Empresa ALF Galvanizados C.A ubicada en el Municipio San Diego-Edo Carabobo, se ha dedicado continuamente a ofrecer servicios galvanizados que no es más que el recubrimiento de zinc de cualquier material hecho en hierro o acero para preservarlo de la oxidación y que así pueda perdurar por mucho tiempo. Basándose en la calidad de sus servicios. Actualmente la empresa, desde su creación hasta la presente fecha ha presentado un problema bastante considerable, ya que los procedimientos de control interno no son aplicados de forma adecuada, presenta una situación por fallas y debilidades de control interno de la empresa.

El origen del problema radica en que no existe un plan de organización en relación con el proceso de las cuentas por cobrar. No hay una seguridad razonable si los procedimientos de control existen y se aplican eficazmente, por el cual corren el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, eso trae como consecuencia mal funcionamiento del área de cobranza y facturación sujeta a estudio, así como la falta de información veraz, impidiéndole a la gerencia la acertada toma de decisiones.

En función a lo antes descrito, se hace necesario analizar la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa ALF Galvanizados C.A, puesto que se advierte varios problemas relacionados con el tema, entre ellos está la falta de monitoreo del desempeño real de cada una de las personas, siendo lo más notorio el alto volumen de facturas pendientes por cobrar, numerosos anticipos recibidos de clientes que están sin facturar, una gran cantidad de transferencias de pagos sin soporte, así como también un sin fin de anticipos contratados por la empresa sin recibir facturas.

Partiendo de lo expuesto, se conlleva a la propuesta de un plan estratégico gerencial para mejorar el control de la gestión de cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A., ya que con este se persigue proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir las leyes, reglamentos entre otros. En tal sentido, es importante tener

un adecuado sistema de control interno en las organizaciones, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos, en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ellos dependen para mantenerse en el mercado.

El control interno permite definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles contables en todo y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de perdidas y en su defecto prever la misma sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa. Existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas, para esto es necesario aplicar un plan estratégico preventivo, siendo esto los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión de cuentas por cobrar. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera la elaboración de un plan estratégico gerencial permitirá mejorar el proceso de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico gerencial para el mejoramiento de las cuentas por cobrar en la empresa ALF Galvanizados, C.A.

1.2.2. Objetivos específicos

- Û Diagnosticar la situación actual con respecto a la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.
- Û Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, del proceso de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.
- Û Elaborar un plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.

1.3. Justificación de la Investigación

A nivel organizacional en la actualidad se requiere que las empresas sean responsables desde la compra de materiales pasando por su procesamiento hasta que llegue al consumidor final (cliente), por eso la Empresa ALF Galvanizados C.A. no escapa de esta situación, lo cual implica que dicha compañía presenta la necesidad de que se realice una propuesta de estrategias para mejorar el control interno que contribuya al crecimiento de la misma.

El objeto de estudio va dirigido a evaluar los distintos niveles de eficacia y eficiencia de los controles internos con la finalidad de regularizar los procesos de las cuentas por cobrar; el objetivo de la investigación, es eminentemente constructivo la cual no se limita a criticar las deficiencias; sino a proponer medidas que se consideran convenientes, señalando las posibles mejoras que se lograrán con la implementación de nuevas estrategias gerenciales en el control interno y que una vez aprobadas por la gerencia la empresa logrará obtener mayores beneficios con un alto nivel de motivación, operatividad y rendimiento.

La Contaduría Pública por ser una profesión de las ciencias económicas y sociales representa una herramienta para la investigación pues contribuye al mejoramiento de los procesos de control interno. El Licenciado en Contaduría Pública debe centrar su trabajo en los controles contables por la repercusión que estos

tienen en la preparación de la información financiera. Además permite aplicar nuevos procedimientos ya sea en el área de auditoría de gestión o de auditoría operacional.

La importancia que aporta los investigadores a la línea de investigación Cultura y transformación organizacional es que se logra identificar y desarrollar esquemas organizacionales propios donde se plasme la necesidad de reorganizar las funciones sustantivas, la estructura organizacional y de gestión el cual permita la adecuación de diferentes formas de trabajo para el mejor cumplimiento de las funciones, la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros y la interacción e integración de las dependencias.

En cuanto a su relevancia, la investigación servirá de apoyo a otras organizaciones, por medio de los datos e información, arrojados en el trabajo, las cuales podrán utilizar dicho estudio como una herramienta y así poner en práctica las estrategias que se proponen aquí, para hacer de ellas empresa mayor calificada en cuanto a contabilidad se refiere. Su pertinencia está implícita en el beneficio que traería para todos, ya que les brinda estrategias para el mejoramiento en su gestión contable.

1.4. Alcances de la investigación

La investigación planteada se aplicó a la empresa ALF GALVANIZADOS C.A ubicada en el Municipio San Diego, Edo. Carabobo, dedicada a ofrecer servicios de galvanizados; con la finalidad de diseñar estrategias de control interno para mejorar la gestión contable de la empresa y adecuarlas al logro de los objetivos para contribuir a optimizar el manejo eficaz y eficiente de sus operaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Considerando el planteamiento del problema y lo establecido en los objetivos, es necesario concretar el marco teórico que dará base y sustento a la investigación, en tal sentido se mostrará en este capítulo, no sólo, previas que se relacionan con la temática, sino la fundamentación teórica que le dan soporte a la misma, además de las bases legales que permitirán su viabilidad. Al respecto Ortiz y García (2011:84), señalan: “comprende la delimitación teórica relativa y exclusiva que da sustento a un tema de investigación de forma lógica, donde sus elementos conceptuales son inherentes a la teoría (s) en estudio”.

2.1. Antecedentes

Al referirse a este tema, Tamayo, (2011) señala que, “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado” (p.149). Formulado el problema de la investigación, es obligante la revisión de literatura referente al tópico a estudiar, en la indagación bibliográfica se obtendrán los datos estadísticos de anteriores investigaciones realizadas en Venezuela o en el exterior (si las hubo); así mismo la ubicación del problema de la investigación en su contexto histórico, cultural, económico y social. En busca de diferentes perspectivas de abordaje del problema además de su solución, se consultaron los siguientes trabajos:

En este orden de ideas, Portilla y Ríos (2012), en su Trabajo Especial de Grado titulado **“Implementación de Controles Internos en la Empresa SABIJOUX,**

S.A” para optar el título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) en Guayaquil República del Ecuador.

El objetivo principal es lograr beneficios futuros que mejoren los procesos de la organización con la puesta en marcha de controles internos. El trabajo estuvo dirigido por una investigación de proyecto factible de tipo práctico. Tiene entre sus principales conclusiones establecer políticas de control interno que mejoren la eficiencia y eficacia de las funciones operativas de SABIJOUX, S.A.

Su relación con esta investigación permite observar que los planes gerenciales no pueden ser elaborados en base a sucesos no previstos y una buena implantación del sistema, es la única garantía para mejorar los procesos, procedimientos, rentabilidad o cualquier otro aspecto administrativo de la empresa.

Sobre la misma temática, Monascal (2010), en su trabajo titulado **“Propuesta de Gestión de Control Interno. Caso: Gerencia de Auditoría Italviajes, C.A”** para optar el título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos en la Universidad Monteávila en Caracas.

Fundamenta la investigación en la calidad de la administración y funcionamiento de las fases o elementos del proceso de Control Interno de la empresa Italviajes, C.A. metodológicamente el trabajo es de tipo descriptivo vinculado a un proyecto factible, en tanto que es una propuesta de mejora. Se propuso un método aplicable a la gestión del control interno de la empresa.

El trabajo se vincula con el presente porque se enfoca en servir de aporte al proceso productivo de la empresa y monitorear el uso racional de los recursos a fin de lograr el buen funcionamiento de sus áreas administrativas y operativas.

Dentro del mismo corte investigativo, Padrón (2010), en su Trabajo Especial de Grado titulado **“Sistema de Control Interno para el Área de Inventarios de la Empresa Perfiles del Centro, C.A”**, para optar el título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez.

Plantean un estudio donde se conoció que la importancia en el control de inventarios reside en el objetivo principal de toda empresa y destaca lo siguiente: la mejor manera de llevar un inventario es utilizando un sistema que debe constar de normas o reglas que se deben cumplir de acuerdo a los procedimientos previamente establecidos, los cuales luego de una serie de pasos permita obtener reportes o informaciones para la toma de decisiones.

La investigación realizada se llevó a cabo bajo la modalidad de proyecto factible con un estudio de campo de carácter descriptivo. La investigación concluyó que las irregularidades presentadas en la empresa Láminas Perfiles del Centro, C.A. reside a la falla de comunicación entre los departamentos relacionados con el almacén y la discrepancia entre las existencias físicas y en el sistema que mejorarían con las normas y procedimientos propuestos con el fin de obtener la confianza entre las entradas y salidas de material.

Su aporte a la investigación es que destaca la importancia que tiene la comunicación entre los departamentos que tienen relación con el inventario, esto quiere decir, que el tener un sistema de control no garantiza el éxito en los procesos que se llevan a cabo, es un conjunto de elementos lo que garantiza la eficiencia en las actividades que realizan a diario las organizaciones de hoy en día.

Guevara, A y Villadelgo, K. (2010) realizaron una investigación titulada **“Planificación Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar de la empresa Súper Repuesto Diesel, C.A”** en la Universidad de Carabobo.

El trabajo de grado tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico que permita optimizar el proceso de las cuentas por cobrar en la Empresa Súper Repuestos Diesel, C.A, así el estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. La información recolectada fue analizada en cualitativa y cuantitativa, lo que permitió presentar los resultados

mediante tablas de frecuencia y gráficos de torta, así como su respectiva interpretación.

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

Esta investigación guarda relación con el Presente Trabajo de Grado, debido a que muestra cuales son las estrategias destinadas a mejorar el proceso de las cuentas por cobrar en una empresa.

En el mismo orden de ideas, Acosta, Figueira y Rojas (2009), en su Trabajo Especial de Grado titulado "**Propuesta para mejorar los procedimientos de control interno en el área de negocios de la banca comercial Agencia Banorte del Estado Carabobo**", para optar el título de Licenciados en Contaduría Pública en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

El objetivo general trata de una propuesta para mejorar los procedimientos de control interno del área de negocios con el fin de optimizar las funciones del ejecutivo de cuentas y obtener información oportuna, confiable y relevante que ayude a incrementar su eficiencia y eficacia operacional.

Metodológicamente se apoyaron en una investigación de tipo descriptiva de campo, en donde la observación participante y la aplicación de una encuesta de 10 ítem a la muestras de 12 empleados de las agencias de Banorte Banco Comercial del Estado Carabobo. Obteniéndose como conclusión que la institución debe actualizar su manual de normas y procedimientos en cuanto a los procesos y funciones que debe realizar el ejecutivo de cuentas para alcanzar una alta eficiencia y eficacia en beneficio de la misma.

El desarrollo de dicho estudio se relaciona con la presente investigación porque radica en lo esencial que debe poseer toda institución como son procedimientos administrativos y controles internos flexibles, eficientes y confiables para alcanzar la excelencia en calidad y servicio al cliente. A través de los procedimientos del control interno y su gestión administrativa es posible el avance y alcance de los objetivos.

2.2 Bases teóricas

Con relación a las bases teóricas, Arias (2012:107) acota: “Implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. El fundamento teórico es necesario en todo trabajo de investigación, por esta razón, se tomaron algunos ejes temáticos que están vinculados a la presente investigación y vienen enfocados en el plan estratégico y Control Interno.

Estrategias

En relación al tema, Villalba (2010:55) “la estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estructura”. Así mismo explica que la formulación de la estrategia posee cuatro dimensiones: ámbito, ventaja competitiva, sinergia y recursos.

- **Ámbito:** puede presentarse como aquella que refiere al área que está contenida o comprendida dentro de ciertos límites.

- **La ventaja competitiva:** es la manera de establecer prioridades de inversión y encauzar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas. La gerencia debe decidir sobre las prioridades de la inversión de capital en los diferentes negocios de la compañía, canalizar los recursos hacia áreas en donde el potencial de

ganancias es elevado y eliminar unidades de negocios que crónicamente tienen un mal desempeño o que están en industrias que cada vez son menos atractivas.

· Las sinergias: representan las complementariedades que se pueden establecer entre la estrategia en cuestión y las demás áreas de la organización. En atención a lo planteado el autor considera comprensiones generales que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones. Para ser efectivas, las estrategias y políticas, deben ponerse en práctica por medio de planes con detalles crecientes hasta llegar al centro de la operación.

· Los recursos: comprenden las disponibilidades de personal, financieras, tecnológicas, de infraestructura, etc., que deben desplegarse para ejecutarlas. Para su descripción, es preferible cuantificar las destrezas individuales y organizativas que van a ser empleadas, en lugar de enfatizar el número de personas y equipos, por ejemplo.

Estrategias Gerenciales

En este orden de ideas, Bruce (2010:86) señala: “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Así pues formular la estrategia de una organización, implica determinar donde se encuentra la empresa, analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA. Es necesario determinar a donde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

Control

En atención a lo planteado la palabra control, por una parte quiere decir examen, intervención o inspección y por otro lado significa dominio o mando; así cuando se quiere expresar que algo debe ser sujeto a revisión y fiscalización se expresa que ello debe ser sometido a un control. Así mismo si se tiene un poder de dirección o

dominio, entonces se afirma que se posee un control sobre ese algo. De esta forma Hernández, H. (2002), señala que:

Un control se puede ver en dos vertientes, la primera en el caso de que se desee verificar si las operaciones y transacciones están acorde con las normativas de la empresa y la segunda cuando los jefes de los departamentos mantienen el dominio de las actividades que le corresponde dentro de la organización (p. 30).

Control Interno

En relación con el Control Interno, este no es un evento o circunstancia, sino una serie de procedimientos que influyen en las actividades de una organización, donde se reconoce que el personal no siempre la comprende, comunica o desempeña de una manera consistente. Cada individuo lleva a su lugar de trabajo un trasfondo, habilidades y técnicas únicas, además de tener necesidades y prioridades diferentes; tales realidades son afectadas por el Control Interno, debido a que se debe regir por las responsabilidades y límites de su autoridad. Donde se establecen los deberes que tiene y la manera de cómo llevarlo. Al respecto Rodríguez (2003), lo define:

Como un proceso, ejecutado por los directivos, administrador u otro jefe de departamento de la organización, el cual está diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos y metas propuestas, mediante la efectividad y eficacia de las operaciones basada en las normativas internas por las cuales se rigen (p. 60).

En el mismo orden de ideas Fernández (2003), señala que el Control Interno:

Debe contemplar la seguridad y el objetivo para alcanzar las metas, con lo cual se realiza el seguimiento de los procedimientos administrativos que se

necesitan efectuar, para detectar si están acordes o no con los estatutos de la organización, con la finalidad de proceder con las correcciones (p. 20).

El Control Interno bajo la concepción del enfoque administrativo, presupone la necesidad de documentar y perfeccionar constantemente el Sistema de Control para el logro de las metas y objetivos empresariales. Para mejorar este tipo de sistema es necesario establecer un diseño tanto de formas como de registros, para que estos estén de acuerdo a las necesidades de la empresa. De lo dicho se deduce que cuando se habla sobre este tema, es necesario considerar la seguridad, no se puede esperar que sea absoluta, pues existen limitaciones inherentes a todos los procedimientos internos, que en la práctica dependerán del juicio humano para la toma de decisiones que pueden ser defectuosas o erróneas cuando son mal interpretadas, lo que repercuten en la generación de gastos que inciden en los costos - beneficios por la acción realizada.

Componentes del Control Interno

· Ambiente de Control Interno

Para Hernández, J. (2003:80) “el ambiente de Control Interno lo constituyen tres factores fundamentales que son: la integridad, los valores y la competencia de la gente de la organización”. Asimismo el autor opina que cuando se habla de integridad en el ambiente de control interno, se refiere a las preferencias, juicios de valor, trasladado a estándares de conducta, reflejan la honradez de los administradores y su compromiso ético para cumplir con las normativas establecidas por la empresa.

Igualmente señala que la conducta moral e integridad administrativa son producto de la cultura corporativa donde incluyen estándares éticos de comportamiento, que son comunicados y puestas en práctica. La manera más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético en la organización es el ejemplo. Debido a que los empleados imitan a sus líderes, les gusta desarrollar las mismas

actitudes acerca de lo que es correcto o errado en relación al Control Interno, como se actúa ante la realización de los procedimientos.

- Valoración de Riesgo

Sobre el tema Hernández, J. (2003:140) explica “la valoración de riesgo es la identificación y análisis de las fluctuaciones relevantes para la consecución de los objetivos, donde se forma una base para la prevención y determinación administrativa del control de las actividades”. De lo expuesto se infiere la importancia de que una organización cuente con controles internos que valoricen los factores de riesgos, facilitando la adaptación de medidas acorde con las condiciones económicas en constante cambio, es por esto que se necesitan mecanismos para identificar y tratar riesgos especiales asociados con el comportamiento del mercado, a fin de establecer actividades de control.

- Actividades de Control

De esta manera Rodríguez, H. (2003), señala que:

Para fijar actividades de control, la organización debe establecer políticas, procedimientos y acciones que el trabajador pueda implementar y así mismo asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad (p. 170).

En consecuencia las actividades de control se dan a lo largo y ancho de las organizaciones, en todos los niveles y funciones, donde se incluyan los procedimientos para las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones y segregación de responsabilidades. De este modo la comprensión y puesta en práctica de las actividades de control acorde con las normativas establecidas por la empresa, permitirá reducir los errores en las transacciones y procedimientos que tiene que hacer cada trabajador en base a las obligaciones y responsabilidades que le competen de acuerdo al cargo que ocupa dentro de la organización.

- Información y Comunicación

Asimismo Rivero (2005) señala que:

La investigación permite deducir que las TIC se constituyen en uno de los recursos más completos en la acción formativa, actuando como instrumentos facilitadores en los procesos de aprendizaje, como herramientas para el proceso de la información y como contenidos implícitos de aprendizaje (p.315).

Como el ejemplo citado debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones y la información externa de negocios.

- Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, pues son un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ellos son realizados mediante acciones de monitoreo ongoing. En relación con lo planteado, Cohen y Franco (2005:316) explican que: “Monitoreo es la observación concomitante de la ejecución. Compara lo realizado con lo programado, sobre la base de estándares y el rendimiento de otros programas.”

La gestión de cobranza

De acuerdo con lo señalado por Goxens (2008), la gestión de cobranzas es "El conjunto de actividades que realizan las empresas para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso del crédito". (p.56) Acota el mencionado autor que las operaciones de cobranza incluyen la adecuada coordinación de los objetivos, políticas y actividades del otorgamiento del crédito. Dentro de las funciones atribuidas al área de gestión de cobranzas, el mismo autor establece las siguientes:

- Participar activamente en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas.
- Planificar las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las ventas establecidas en esta operación.
- Intervenir en el establecimiento de metas de cobranzas a corto plazo.
- Informar oportunamente sobre los resultados de la gestión de cobranzas realizadas.
- Controlar la documentación referente a las cuentas por cobrar de la empresa.
- Informar a la gerencia administrativa sobre las cuentas de lenta recuperación y cobros dudosos.
- Proponer la asignación de recursos humanos y materiales que integran las operaciones de cobranzas y manejarlo de manera eficiente.

Las cuentas por cobrar

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

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por las ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o

pueden convertirse en bienes o valores mas líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados (p.25)

Por lo tanto, las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de crédito y cobranza, contabilidad, tesorería y finanzas.

Según lo señalado por Huenfs (2006), “Las cuentas por cobrar son reconocidas en los momentos de intercambio d bienes o servicios entre vendedores y compradores, entendiéndose que ese momento corresponde a las creaciones de un derecho legal de pago sobre el comprador” (p.36). Lo anterior es complementado con el hecho de que el reconocimiento de las cuentas por cobrar tiene lugar simultáneamente con el reconocimiento del ingreso.

Respecto a la evaluación de las cuentas por cobrar el autor antes mencionado señala que la extrema competencia en el mundo de los negocios de hoy día, ha hecho un recurso ineludible; al punto que sin el es muy difícil para una empresa mantener un ritmo de ventas suficientemente grande, como para poder competir y mantenerse en el mercado.

Es importante recalcar que la gestión de cobranza de una empresa que está bien organizada, debe realizar los cobros en la fechas convenidas en la factura, de manera que no se permita que le cliente sobrepase la fecha de cobro. Para ello en la propuesta planteada se hace necesaria la implementación de una serie de estrategias que regulen la gestión de cobranzas, garantizando un mejor control.

La función de cobranzas

Según Koontz, (ob. cit), el objetivo principal de cobranzas es sintéticamente: “cobrar todo en el menor tiempo posible” (p.20), sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes. Es por ello que su

labor es concentrarse en manejar todas las variables que participan en esa ecuación, que son:

- La logística integral de cobranzas
- El análisis de todos y cada uno de los clientes
- La lectura del mercado

De lo antes expuesto se entiende que la función de cobranzas constituye una de las actividades de, mayor relevancia para la gestión administrativa de cualquier empresa, para lo que se deben manejar elementos fundamentales que involucran la logística adecuada para ejecutar de la mejor forma la gestión de cobros, el análisis de las condiciones comerciales de potenciales clientes, de tal forma que cuente con la debida solvencia para hacer frente a las deudas contraídas con la organización, así como la evaluación acertada de la condiciones en que se encuentra el mercado, de tal manera que las condiciones de cobranzas otorgadas sean competitivas con los demás proveedores de productos o servicios que participan en el mismo mercado.

Control interno de las cuentas por cobrar

De acuerdo con Brito (2006) “las cuentas por cobrar representan un derecho próximo a hacerse efectivo y, de no cobrarse, automáticamente originara una pérdida para la empresa, lo cual ah de evitarse a toda costa” (p.54). Agrega el autor que en función de ejercer el más efectivo control sobre las cuentas por cobrar, se deben seguir los siguientes aspectos:

Reducción del riesgo antes de conceder el crédito: lo cual se consigue, averiguando la capacidad crediticia del futuro cliente, ya sea directamente por a misma empresa o por intermedio de alguna agencia que se encargue de este tipo de investigaciones.

Vigilancia de las cuentas por cobrar: en el sentido de activar la cobranza, al vencimiento de las mismas, pues la cobranza sistemática reduce el riesgo de cobro enormemente. Usualmente suele enviársele un recordatorio al cliente, sin que esto implique un cobro directo.

Evitar los fraudes: al respecto, las comprobaciones internas han de comenzar con la constatación de que las mercancías que salen como vendidas corresponden a las cantidades especificadas, en cuanto a precios, cantidades y calidad. Aquí se hará necesaria la supervisión de una tercera persona, quien deberá ser diferente de quien factura y despacha la mercancía. Asimismo, las facturas den ser registradas y revisadas cuidadosamente, en cuanto a cantidades, calidades, unidades, sumas y demás cálculos. De todas las facturas ha de quedar, por lo menos, dos copias en la empresa, las cuales han de remitirse personas diferentes: una copia a la persona encargada de cobrarlas y otra a la de la contabilidad.

- Dentro de los elementos de control que se deben tener en la gestión de cobranzas, se tienen:
- Clasificar periódicamente las cuentas, de acuerdo con su antigüedad.
- Verificar con frecuencia los saldos de los libros auxiliares, con la cuenta de control de los mismos en el libro mayor general.
- Investigar ampliamente las cuentas declaradas incobrables y considerar la posibilidad de su cobro en el futuro.
- Que solo personas suficientemente autorizadas puedan dar por incobrables las cuentas, o emitir notas de crédito debidamente numeradas.
- Preparar estados de cuenta mensuales de los clientes y solicitar de ellos su conformidad. Tales estados de cuenta deben ser elaborados por una persona que no tenga acceso al control de los ingresos, además de ser rotado de su cargo.

- Todo despacho debe estar amparado por factura y contabilizarse de inmediato.
- La concesión del crédito no debe estar vinculada a las actividades del departamento de ventas, ni a los cajeros, ni a las del contador de cuentas por cobrar.
- Las cuentas por cobrar han de ser solo las de clientes, provenientes de ventas o de servicios prestados. Cualquier otra partida debe segregarse.

Rotación de las cuentas por cobrar

Respecto a la rotación de las cuentas por cobrar, Lara (2008) señala que el análisis por medio de razones financieras.

Ayuda a determinar la rotación de las cuentas por cobrar a clientes, su convertibilidad y el periodo promedio de cobranza para que en base a lo encontrado, cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de créditos pactados. (p.3)

El total de las ventas a crédito divididas entre el promedio mensual de cuentas por cobrar, permite conocer las veces en que los créditos otorgados por venta de artículos son recuperados. Esta razón financiera únicamente tiene aplicación en las empresas que venden a crédito; la cual permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como el atinado de las políticas en el otorgamiento de los créditos.

Al relacionarse las rotaciones de cuentas por cobrar con un cierto número de días (360), es posible conocer los días que tarda la Rotación de las Cuentas por Cobrar. Es importante observar que mientras menor es ritmo de convertibilidad de las cuentas por cobrar, es índice de un movimiento económico mayor, mismo que puede traducirse en las utilidades.

2.3. Definición de términos básicos.

Debilidades: Son los elementos internos negativos de la organización que afecta su desempeño. También representan los obstáculos que afectan el buen desempeño de la institución que hay que superarlos.

Dirección: Persona o personas con responsabilidad ejecutiva para dirigir las operaciones de la entidad.

Eficacia: Es la capacidad de lograr en poco tiempo un efecto deseado o esperado.

Eficiencia: Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viables.

Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Evaluación: Es una tarea de reflexión e interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad particular y significativa para cambiarlo o mejorar el programa sometido a este proceso.

Fortalezas: Son atributos internos que representan las políticas y procedimientos, los recursos: humanos, financieros, tecnológicos, materiales y los sistemas de información con que cuenta la organización o institución.

Gerencia: Es el proceso mediante el cual se coordinan todos los recursos disponibles de una organización, para que esta pueda funcionar de manera adecuada y eficiente.

Gestión: Es un proceso consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control, desempeñada para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de recursos tanto humanos como materiales.

Procedimiento: Es un conjunto de instrucciones que tienen la finalidad de ejecutar una tarea específica dentro de un programa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene como objetivo describir y justificar la metodología que se escogió para desarrollar el estudio. Al respecto Arias (2012:110) “La Metodología del proyecto incluye tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder el problema planteado”.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo a su tipo, la investigación está calificada como un proyecto factible, debido que tiene como propósito ponerle a una empresa ALG Galvanizados C.A, un plan estratégico que permita gestionar adecuadamente sus cuentas por cobrar.

Igualmente la investigación fue de revisión documental, pues descansó en trabajos anteriores concernientes con el tema, con la intención de ampliar y profundizar sobre la naturaleza del problema que se está estudiando, al respecto Arias (2012:27) explica “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

Por su parte, Se denomina Proyecto Factible a la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2009), plantea:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.16).

Del mismo modo, Arias, F. (2010, p. 134), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. En tal sentido de acuerdo a la definición anterior, se puede decir que el diseño de la investigación de trabajo es de campo ya que los datos se recogerán directamente de las personas que manejan las cuentas por cobrar de la empresa en estudio. Por consiguiente, Arias, F. (2010) al hablar de la investigación de campo, indica que:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones del sistema. (p.31).

3.2. Fases de la Investigación

Ü **Fase I:** Diagnóstico de la situación actual con respecto a la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.

El diagnóstico de la situación actual en el proceso contable en la empresa ALG Galvanizados, C.A, se realizó a través de la aplicación de la técnica de observación directa que según Arias, F. (2010) se define así: “La observación directa es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática cualquier hecho, o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en

función de unos objetivos de investigación preestablecidos (p.69)”. Esta técnica permitió evidenciar la problemática presentada por el departamento.

Otra técnica utilizada es la entrevista no estructurada definida por Arias, F. (2010) como: “esta modalidad de entrevista no dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista (p74)”. Para esta fase se utilizó como técnica de recolección una entrevista no estructurada bajo la modalidad de encuesta, la cual según Arias, F (2010), es definida como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p72). El método facilitó canalizar las fallas del departamento de contabilidad. La misma fue aplicada a todo el departamento de Contabilidad; representado por una población de seis (6) personas; definida por Arias, F. (2010) como: “la población, conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Está delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (p 81)”. De esta manera, por ser una población pequeña y finita fue utilizada para la muestra, donde el mismo autor la define como: “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población (p83)”.

- **Fase II:** Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, del proceso de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.

Para identificar las fallas críticas del departamento de cuentas por cobrar se utiliza la matriz FODA que es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de las variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es prevenirlas y actuar a nuestra conveniencia)

En tal sentido el FODA se puede definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenaza para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, se definen las siglas de la siguiente manera:

- Ü Fortaleza: son todos aquellos positivos que diferencian de la competencia.
- Ü Oportunidades: son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para a empresa cuando esta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas
- Ü Debilidades: son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Ü Amenazas: son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

La importancia de la implementación de esta matriz para realizar este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva. Las fuerzas y debilidades internas sumadas a las oportunidades y amenazas externas, son las bases para establece objetivos y estrategias.

En relación a lo antes mencionado se realizo el correspondiente análisis de las potenciales causas que, a través de la observación, la revisión documental y la encuesta, inciden sobre el problema del manejo de la gestión de cobranzas de la empresa.

- **Fase III:** Elaboración de un plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.

En esta fase, a partir de la identificación de las necesidades detectadas se procedió a realizar los cambios con la finalidad de dar solución a los problemas de gestión de control interno en materia de crédito y cobranzas, que orientara el diseño de las estrategias más acordes con las deficiencias detectadas. Es importante precisar que dentro de los elementos considerados importantes se tienen la definición de la misión y visión del plan y el establecimiento de lineamientos dirigidos a mejorar la coordinación de funciones del personal del área de cobranzas.

Es importante señalar que el plan estratégico es un documento en el que los responsables del área reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía o departamento. Por lo tanto, se considera como un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y como se propone conseguirlo. Como propuesta, el plan estratégico debe optimizar el control interno de un area o departamento, concretando las decisiones que orienten la operatividad de una gestión eficiente.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Una vez recogidos los valores que toman las variables estudiadas, se procedió al análisis estadístico, que permitió hacer observaciones e interpretaciones de los datos, en atención a los distintos tipos de información que fueron proporcionados, al momento de la aplicación del instrumento.

Al respecto, Galicia (citado por Tamayo, 2010:192) afirma “No basta con recolectar los datos ni cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de una hipótesis”.

En relación al tema Hernández, Fernández y Baptista (2010:278), señalan que “Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” de errores, el investigador procede a analizarlos”.

Luego, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos, para la mejor interpretación. Todos los datos se estudiaron por ítems y por indicadores, fueron analizados y tabulados, empleándose un cuadro de distribución de frecuencia y porcentaje, los cuales fueron logrados mediante cuadros, columnas agrupadas y gráficos circulares, para la mejor interpretación de los resultados, y de esta forma ofrecer una explicación de los logros obtenidos, teniendo en cuenta los objetivos que se fijaron los investigadores.

4.1. Diagnóstico de la situación actual con respecto a la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.

Análisis e interpretación de los resultados de la observación directa.

Los componentes esenciales que constituyen las principales etapas del proceso de contabilidad y administración en una empresa son: planeación, organización, dirección y control. Y la empresa ALF Galvanizados C.A. procura poco influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, cuenta con determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área pero existen deficiencias en la preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo. Algunos de los elementos observados durante el proceso de diagnóstico son expresados en la siguiente ficha de observación.

Cuadro N° 1. Ficha de observación directa

Elementos observados	Excelente	Bueno	Deficiente	Malo
1. Existencia de control interno de las cuentas por cobrar.			X	
2. Existencia de políticas de las cuentas por cobrar.			X	
3. Segregación de funciones.				X
4. Adiestramiento del personal en el manejo de la cuentas por cobrar.			X	
5. Existencia de un manual de normas y procedimientos en las cuentas por cobrar.			X	

6. Uso y seguimiento del manual de políticas, normas y procedimientos.			X	
6. Existencia de un sistema administrativo de las cuentas por cobrar.		X		

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Se pudo apreciar que el conocimiento sobre las actividades que abarca el control interno en la empresa, es parcial pues, solo una parte conoce las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, análisis de la eficacia administrativa y segregación de funciones, observándose la necesidad de recurrir a nuevos procedimientos que amplíen los conocimientos de toda la población con respecto a las actividades de control en la empresa.

Los empleados en su totalidad no cuentan con un adiestramiento previo, esto debido a que cada uno al comienzo de su prestación de servicio fue de alguna manera adiestrado y por lo tanto con el pasar del tiempo se dejó de dar seguimiento a las funciones que desempeñan. Sin embargo hay empleados que hacen consultas cuando existen dudas en los procedimientos a ejecutar. La empresa no aplica sistemas de control interno de supervisión como el monitoreo un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

La empresa ALF Galvanizados C.A. es una organización que no se adapta fácilmente a las nuevas innovaciones tecnológicas, tampoco se ocupan de mejorar su imagen, sin embargo la compañía funciona debido a la experiencia de más de cincuenta años de cada uno de sus socios en administración y finanzas, la cual ha pasado a través de dos generaciones y se ha mantenido como una forma de trabajo desde hace muchos años.

No existe la segregación de funciones, la organización relaciona entre sí las actividades necesarias pero no asigna las responsabilidades a quienes deben desempeñarlas. Tal es el caso de quien lleva la nómina que es el mismo presidente de la empresa o los responsables de cuentas por cobrar donde los cuatro socios tienen cada uno una cartera de clientes por lo que siempre están involucrados en este proceso, y todos cobran, todos toman decisiones; por tal motivo requieren de herramientas de control que dividan sus deberes y derechos de forma equitativa.

El sistema de información existente, no es moderno o actualizado, sin embargo la empresa confía en su mayoría en que la implementación de uno nuevo dará un cambio positivo a la organización al igual que un plan de estrategias gerenciales de control interno.

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.

Para la realización de este análisis se aplicó a la población estudiada un instrumento (cuestionario) en escala de Likert con cinco (5) posibles respuestas, las cuales se validaron mediante el criterio de juicio de expertos, apoyado en la operacionalización de variables, estas se presentan a continuación:

- Ü Totalmente de acuerdo (TA)
- Ü Parcialmente de acuerdo (PA)
- Ü De acuerdo (A)
- Ü Parcialmente en Desacuerdo (PD)
- Ü Totalmente en Desacuerdo (TD)

Ítem 1. ¿Conoce usted la aplicación del control interno en las cuentas por cobrar?

Tabla N° 1. Distribución porcentual de la aplicación de control interno en las cuentas por cobrar

Ítem 1	TA	PA	A	PD	TD
Fi	4	1	0	1	0
%	67	17	0	17	0

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Aplicación de control interno en las cuentas por cobrar

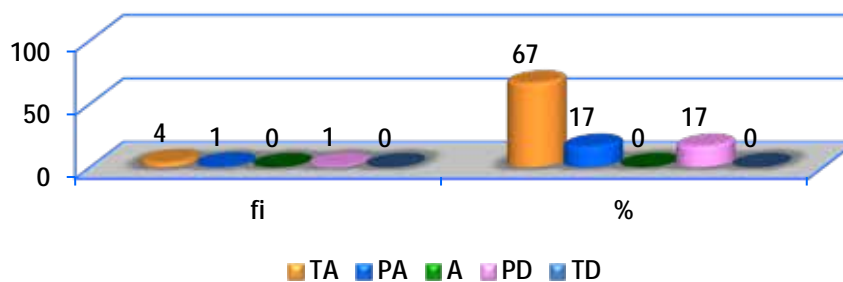


Gráfico N°1: representación porcentual de de la aplicación de control interno en la empresa. *Fuente: Avila y Eusebio (2015)*

Análisis

En base a este gráfico se puede observar que mediante los resultados aplicados según el método de Likert hay un conocimiento de los entrevistados en relación al control interno y esto se ve reflejado en la columna de totalmente de acuerdo con (67%), lo que representa una fortaleza para la empresa que se conozca sobre el proceso para así evidenciar las causas de sus debilidades, sin embargo existe un (17%) parcialmente en desacuerdo lo que implica que parte del personal de la compañía no se integran al proceso administrativo y por lo tanto ignoran los procedimientos de control interno que se llevan a cabo.

Ítem 2. ¿Conoce usted las actividades que abarca el control interno?

Tabla N° 2. Distribución porcentual de las actividades que abarca el control interno

Ítem 2	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	3	1	1	1
%	0	50	17	17	17

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Actividades que abarca el control interno

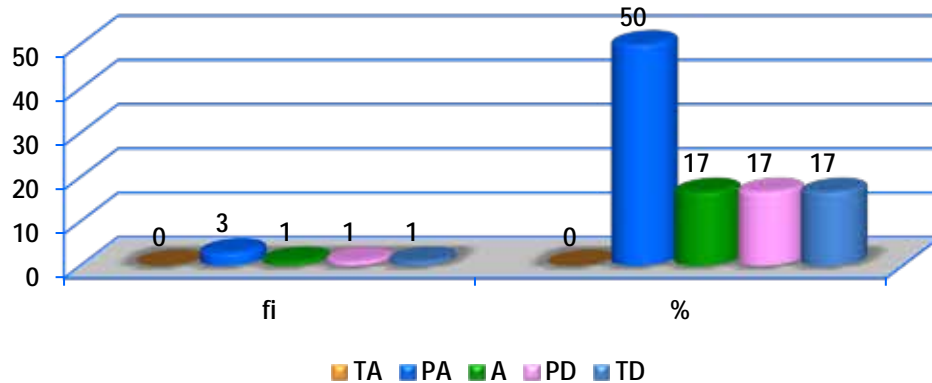


Gráfico N°2: Representación porcentual de las actividades que abarca el control interno. *Fuente: Avila y Eusebio (2015)*

Análisis

Se puede apreciar en esta gráfica que el conocimiento sobre las actividades que abarca el control interno es parcial y no total, ya que solo el (50%) conoce parcialmente las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, y según el análisis del (17%) en desacuerdo, la compañía no hace circular a través de los departamentos información de las actividades que se realizan para cumplir el control interno, lo que representa un atraso y deficiencias en la ejecución de las funciones pudiendo conllevar a la empresa a disminuir su calidad de servicio.

Ítem N° 3. ¿Existe segregación adecuada de las funciones de cuentas por cobrar?

TABLA N° 3. Distribución porcentual sobre la segregación adecuada de las funciones de cuentas por cobrar

Ítem 3	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	0	0	5	1
%	0	0	0	83	17

Fuente: Avila y Eusebio

Segregación adecuada de las funciones de cuentas por cobrar

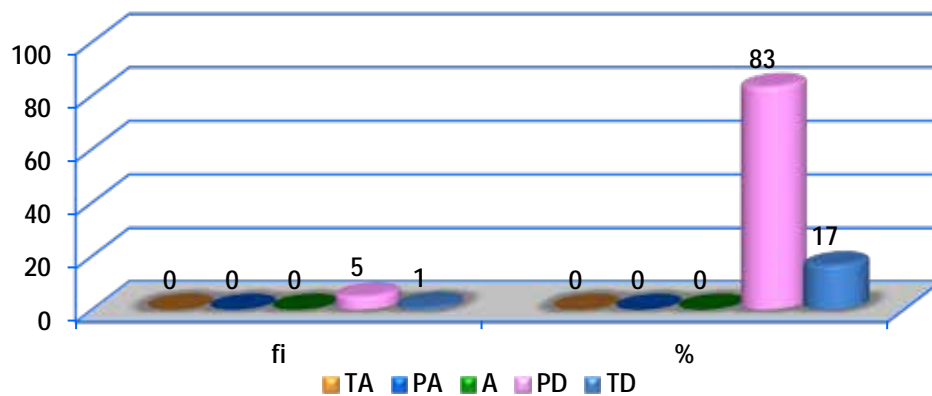


Grafico N°3: Representación porcentual sobre la segregación adecuada de las funciones de cuentas por cobrar. *Fuente: Avila y Eusebio(2015)*

Análisis

En estos resultados se aprecia que prácticamente no existe la segregación adecuada de funciones ya que el (83 %) está parcialmente en desacuerdo y el (17%) totalmente en desacuerdo esto implica que no hay un único responsable para esta función y por ende el alto volumen de saldos pendientes de cobro en esta cuenta lo cual pudiese acarrear falta de liquidez.

Ítem 4. ¿Existe Análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar?

Tabla N° 4. Distribución porcentual de Análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar

Ítem 4	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	0	1	5	0
%	0	0	17	83	0

Fuente: Avila y Eusebio

Análisis del vencimiento de las cuentas por cobrar

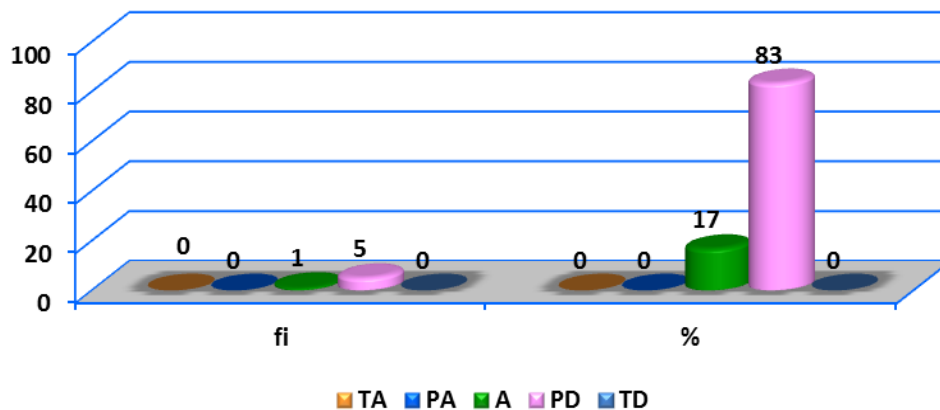


Gráfico N°4: Representación porcentual de Análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar. *Fuente: Avila y Eusebio (2015)*

Análisis

De acuerdo al cuadro y a la evaluación efectuada, se observa en este ítem, que la columna de mayor porcentaje es la de parcialmente en desacuerdo con (83%). Este resultado evidencia que los trabajadores de este área no poseen un control de las fechas en las cuales se vencen las cuotas adecuadas por los clientes de la empresa, lo que contribuye directamente a la generación de morosidades por parte de los mismos.

Ítem 5. ¿Cuentan los empleados con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones?

Tabla N° 5. Distribución porcentual sobre el adiestramiento previo

Ítem 5	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	0	1	2	3
%	0	0	17	33	50

Fuente: Ávila y Eusebio (2015)

Adiestramiento previo

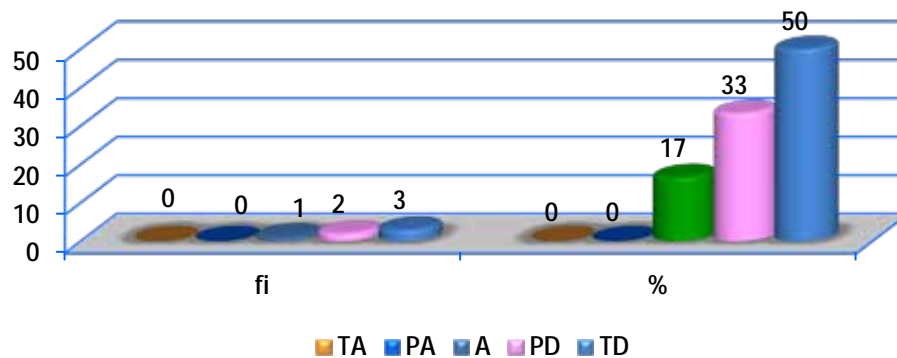


Gráfico N°5: Representación porcentual sobre el adiestramiento previo.

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Análisis

Según estos resultados se ve reflejado que los empleados no en su totalidad cuentan con un adiestramiento previo, un (50%) dice estar totalmente en desacuerdo, un (33%) parcialmente en desacuerdo y solo un (17%) de acuerdo, lo que significa que gran parte de los empleados no recibe adiestramiento previo, capacitación o instrucción y muy pocos son los que realmente consultan cuando existen dudas en los procedimientos a ejecutar lo cual implica deficiencias en el trabajo, alto volumen de errores, fallas técnicas y consumo adicional de tiempo y dinero.

Ítem 6. ¿Existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

Tabla N° 6. Distribución porcentual sobre facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar

Ítem 6	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	1	2	2	1
%	0	17	33	33	17

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

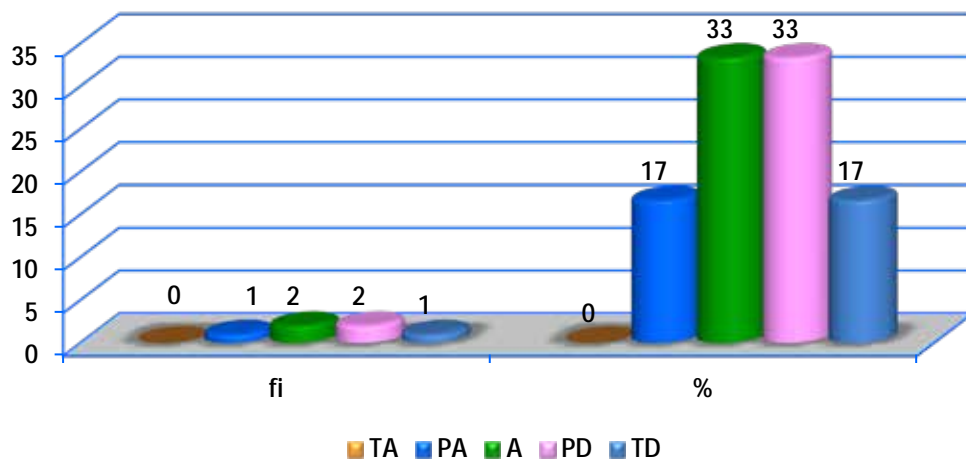


Grafico N°6: Representación porcentual sobre facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar. *Fuente: Avila y Eusebio (2015)*

Análisis

En el siguiente ítem se observa que existe un descontrol en el registro contable de las cuentas por cobrar, lo que ha influido en la que la información financiera no sea confiable por lo tanto la toma de decisiones sobre la base de lo que se adeuda y se encuentra por cobrar se hace difícil dentro de la empresa.

Ítem 7. ¿Existe un sistema de información de los clientes que incluya su nombre, dirección, teléfono, agente de contacto y otra información útil?

Tabla N° 7. Distribución porcentual sobre la existencia de un sistema de información

Ítem 7	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	2	2	2	0
%	0	33	33	33	0

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Existencia de un sistema de información

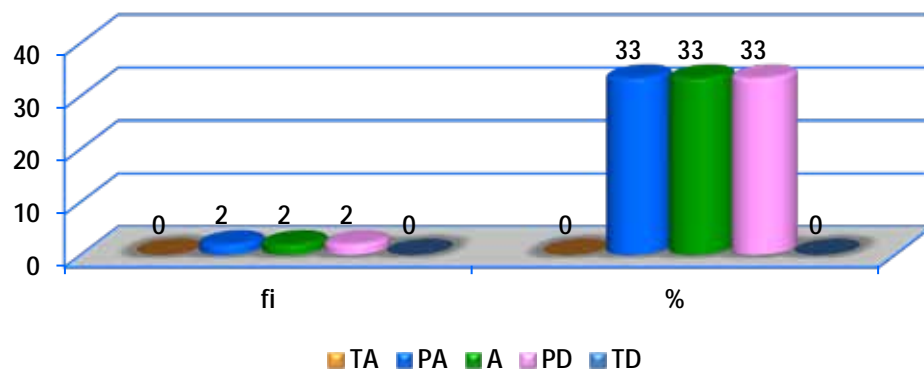


Gráfico N°7: Representación porcentual sobre la existencia de un sistema de información. *Fuente: Avila y Eusebio (2015)*

Análisis

En referencia a la siguiente interrogante se aprecia por el tipo de respuestas, se detectaron algunos resultados variados todos con un (33%) parcialmente de acuerdo, de acuerdo, y parcialmente en desacuerdo, por lo que se deduce que algunos si cuentan con archivos de información acerca de los clientes y otros no. Los socios tienen cada uno su cartera de clientes y por lo tanto cada uno guarda datos, información, pero son las asistentes quienes llevan un archivo sobre los clientes que se manejan.

Ítem 8. ¿Considera usted que los reportes que produzcan un nuevo sistema de información mejorarán de manera significativa la gestión contable de la empresa?

Tabla N° 8. Distribución porcentual sobre nuevos sistemas de información

Ítem 8	TA	PA	A	PD	TD
Fi	2	4	0	0	0
%	33	67	0	0	0

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Nuevos sistemas de información

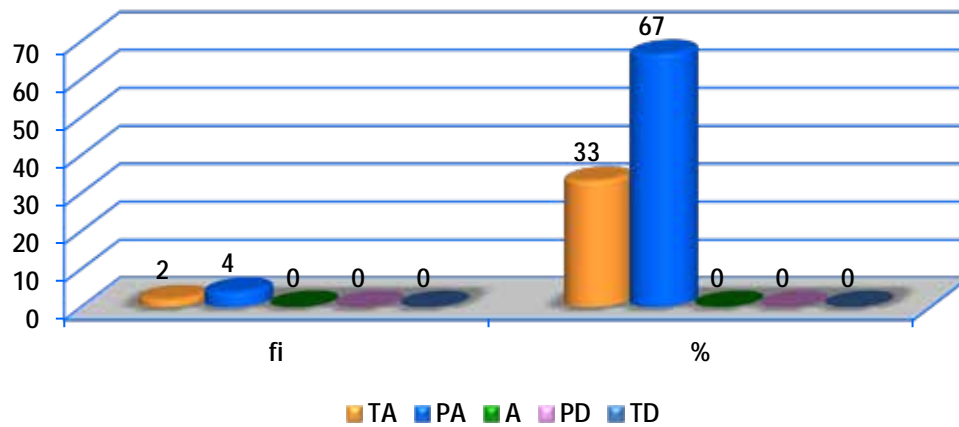


Gráfico N°8: Representación porcentual sobre nuevos sistemas de información.

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Análisis

En el siguiente gráfico hay una tendencia mayoritaria a estar parcialmente de acuerdo con (67%) en que ALF galvanizados, C.A. implemente un nuevo sistema de información que mejore y agilice las funciones en el área contable y administrativa de la empresa y el (33%) totalmente de acuerdo tiende a esperar la puesta en marcha del sistema para dar un voto de confianza.

Ítem 9. ¿Se adecua la empresa a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas?

Tabla N° 9. Distribución porcentual de la adecuación a cambios e innovaciones tecnológicas

Ítem 9	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	0	1	1	4
%	0	0	17	17	67

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Adecuación a cambios e innovaciones tecnológicas

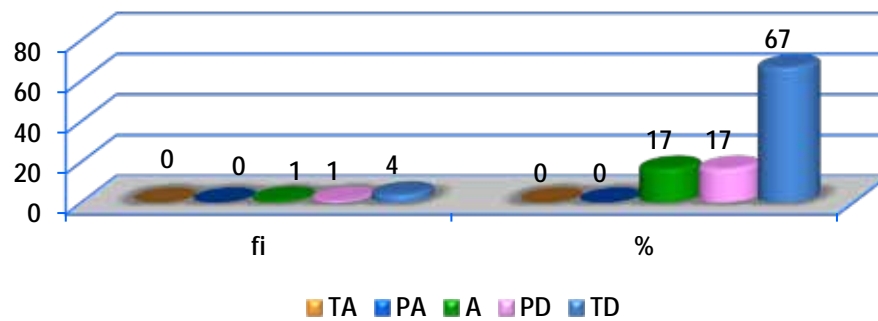


Grafico N°9: Representación porcentual de la adecuación a cambios e innovaciones tecnológicas. *Fuente: Avila y Eusebio (2015)*

Análisis

La siguiente pregunta arrojó un resultado de totalmente en desacuerdo con (67%), lo que quiere decir que la empresa no se adapta a las nuevas innovaciones tecnológicas, más bien es trabajada muchas veces con métodos antiguos (como los métodos de facturación, el manejo manual y muy poco se actualizan los sistemas administrativos). No utiliza las redes sociales, no se adquieren con frecuencia equipos tecnológicos modernos (laptops, telefonía móvil para líneas operativas, cámaras de seguridad) tampoco se ocupan de mejorar la imagen de la empresa, esto implica una debilidad en el control administrativo generando un estancamiento en la administración óptima de los recursos.

Ítem 10. ¿Se hace una revisión periódica de los documentos vencidos pendientes de cobro, examinando las causas de falta de pago?

Tabla N° 10. Distribución porcentual sobre la revisión periódica de los documentos

Ítem 9	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	3	2	1	0
%	0	50	33	17	0

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Revisión periódica de los documentos

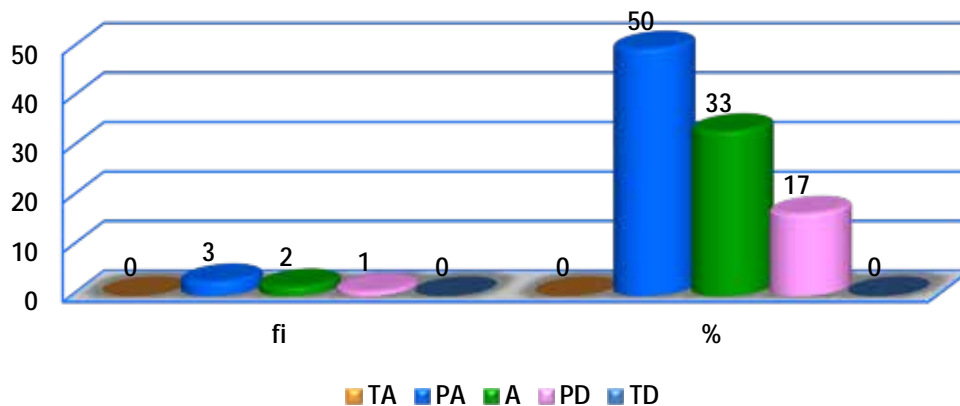


Gráfico N°10: Representación porcentual sobre la revisión periódica de los documentos.

Fuente: Avila y Eusebio(2015)

Análisis

El siguiente gráfico arroja una información con una tendencia en acuerdo de (33%), en parcialmente de acuerdo en un (50%) y parcialmente en desacuerdo en (17%) lo que implica que si se realiza una revisión acerca de los documentos vencidos pendientes de cobro pero no con frecuencia de forma oportuna, sino al finalizar el cierre de cada ejercicio económico y de allí la tendencia del (17%) en desacuerdo que no aprueba que se arrastren cuentas por cobrar pendientes que pasan a ser incobrables y se convierten en pérdida para la empresa.

Ítem 11. ¿Se realiza análisis de Debilidades y Fortalezas en la empresa?

Tabla N° 11. Distribución porcentual de las Debilidades y Fortalezas en la empresa

Ítem 11	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	1	2	2	1
%	0	17	33	33	17

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Debilidades y Fortalezas en la empresa

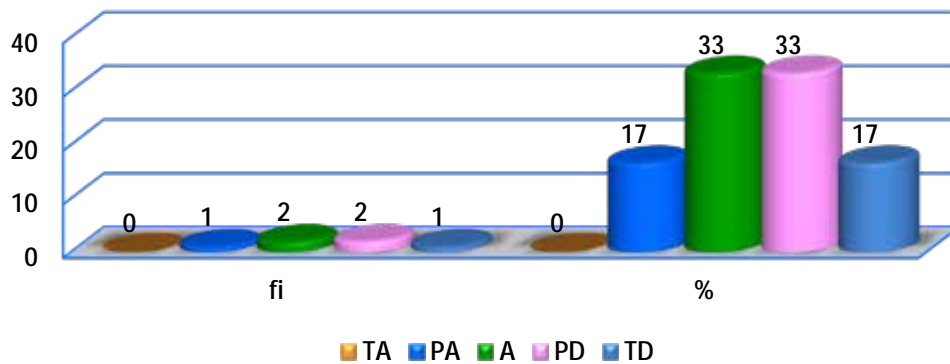


Grafico N°11: Representación porcentual de las Debilidades y Fortalezas en la empresa.

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Análisis

En relación a la interrogante, los resultados arrojaron que existe una división de opiniones, el (17%) parcialmente de acuerdo, el (33%) de acuerdo y el otro (33%) parcialmente en desacuerdo y (17%) totalmente en desacuerdo, lo que significa que una parte de la población opina que si existe un análisis de las debilidades y fortalezas que utilizan para mejorar los procedimientos administrativos y la otra parte opina lo contrario, lo que muestra una disparidad de teorías en la aplicación del control interno de la compañía.

Ítem 12. ¿Se mantiene actualizado la data o maestro de clientes en el sistema de información?

Tabla N° 12. Distribución porcentual sobre actualización del sistema de información.

Ítem 12	TA	PA	A	PD	TD
Fi	0	1	1	1	3
%	0	17	17	17	50

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Actualización del sistema de información

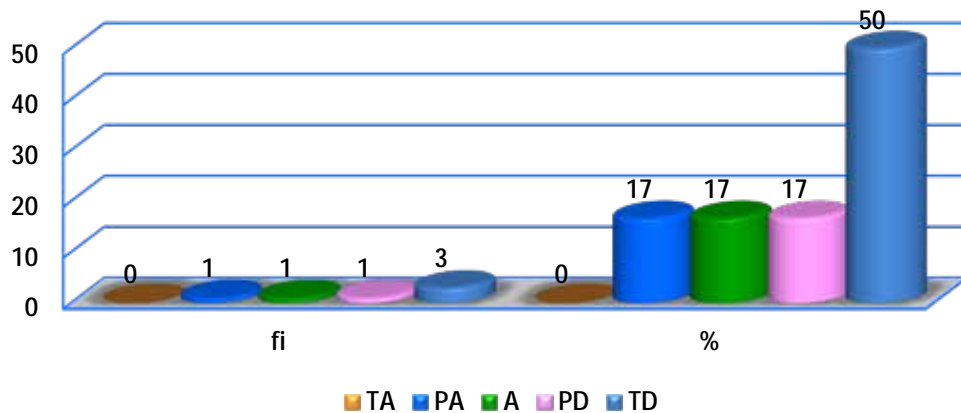


Gráfico N° 12: Representación porcentual sobre actualización del sistema de información. *Fuente: Avila y Eusebio (2015)*

Análisis

Con resultados de (50%) totalmente en desacuerdo de este gráfico se deduce que la empresa pocas veces realiza la actualización de los clientes en el sistema lo que conlleva a un retraso en el cobro eficiente de la cuentas y así como también puede llevar a efectuar cobros de deudas ya canceladas.

Ítem 13. ¿Cree usted que un nuevo sistema de información agilice de manera significativa el proceso de cobranza de la empresa?

Tabla N° 13. Distribución porcentual sobre la agilización del proceso de cobranza de la empresa

Ítem 13	TA	PA	A	PD	TD
Fi	1	3	2	0	0
%	17	50	33	0	0

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Agilización del proceso de cobranza de la empresa

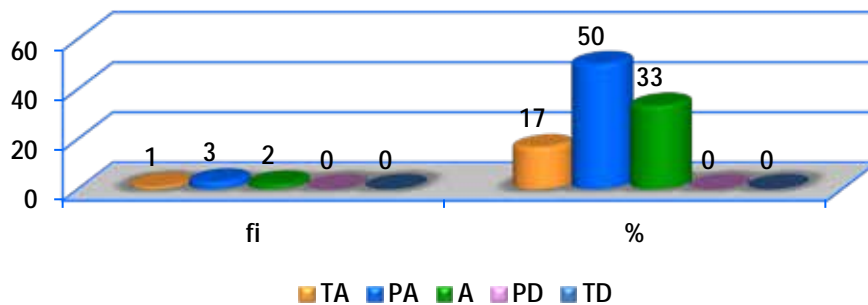


Gráfico N°13: Representación porcentual sobre la agilización del proceso de cobranza de la empresa. *Fuente: Avila y Eusebio (2015)*

Análisis

Los resultados de (50%) parcialmente de acuerdo y (17%) totalmente de acuerdo que se visualizan en este gráfico concuerdan con los del gráfico anterior en vista de que la empresa confía en que un nuevo sistema de información actualizado, adaptado a las necesidades agilizará los procedimientos de cobranza y por ende la contabilidad. Por otra parte el (33%) de acuerdo también cree posible la mejora en los procedimientos pero sin embargo no lo ven necesario ya que llevan años trabajando con el sistema de información existente y les da resultado dentro del área que ellos manejan.

Ítem 14. ¿Diseñar un plan de Estrategias Gerenciales de control interno para mejorar el proceso de cuentas por cobrar de la empresa ayudaría a solucionar los problemas que actualmente posee?

Tabla N° 14. Distribución porcentual sobre diseño de un plan de estrategias gerenciales

Ítem 14	TA	PA	A	PD	TD
Fi	2	2	2	0	0
%	33	33	33	0	0

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Plan de estrategias gerenciales

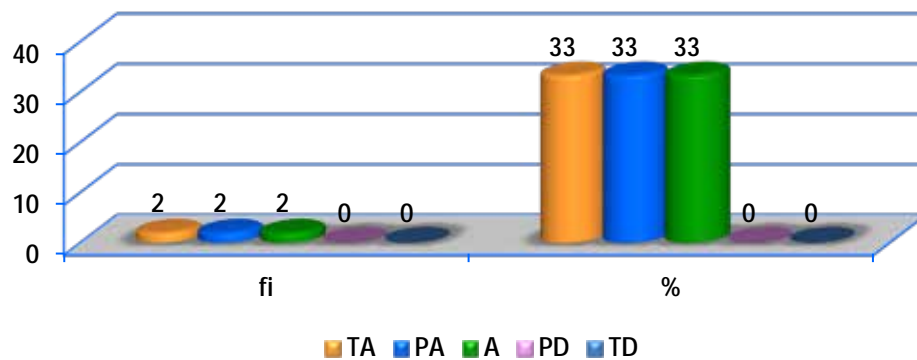


Gráfico N°14: Representación porcentual sobre diseño de un plan de estrategias gerenciales. *Fuente: Avila y Eusebio (2015)*

Análisis

Según lo observado en este gráfico se ve reflejado que las personas encuestadas tienen como respuesta la necesidad de crear ese plan estratégico más sin embargo también se puede notar que hay personas con mayor grado de afirmación y otras con menor grado. El nivel de importancia da como conclusión que algunos trabajadores consideran que debería elaborarse el plan de manera inmediata y otros que puede esperar un tiempo.

4.2 Fase II: Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, del proceso de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.

Cuadro N° 2 MATRIZ FODA

	<p align="center">Fortalezas(F)</p> <p>F1: Compromiso por parte de los empleados del área de cuentas por cobrar y cobranza.</p> <p>F2: Existencia de un software administrativo-contable.</p> <p>F3: Existencia de un manual de normas y procedimientos de las cuentas por cobrar.</p>	<p align="center">Debilidades (D)</p> <p>D1: No hay independencia de funciones en el área de facturación.</p> <p>D2: Carencia de control de los anticipos entregados por clientes.</p> <p>D3: Morosidad de las cuentas por cobrar.</p> <p>D4: Falta de control de la documentación.</p> <p>D5: Falta de monitoreo del desempeño de los trabajadores.</p> <p>D6: Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar.</p> <p>D7: No se proporciona adiestramiento previo adecuado a los trabajadores.</p> <p>D8: Carencia de políticas en las cobranzas.</p> <p>D9: Ineficiencia del proceso de cobranza.</p> <p>D10: No se actualiza constantemente el sistema de información.</p>
<p align="center">Oportunidades (O)</p> <p>O1: Capacitación en el área de cobranzas.</p> <p>O2: La existencia de un software administrativo permite mantener una data actualizada.</p>	<p align="center">Estrategias FO</p> <p>Diseñar un plan de capacitación con la finalidad de mantener actualizado al personal de cuentas por cobrar.</p>	<p align="center">Estrategias DO</p> <p>-Elaborar procedimientos para superar las debilidades en la gestión de las cuentas por cobrar.</p> <p>-Crear talleres de capacitación para los trabajadores en donde se refuercen sus conocimientos para así llevar una mejor gestión.</p>

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: El retraso existente en el cobro de las cuentas, así como la inconformidad de algunos clientes por la gestión de cobranza.	-Actualizar la información de las cuentas por cobrar en el software administrativo contable.	Elaborar procedimientos en la gestión de las cuentas por cobrar, como la implementación de planes operativos de cobranza para así evitar la morosidad en el cobro de las cuentas.

Fuente: Ávila y Eusebio (2015)

Con la información que se evidencia a través de la matriz FODA realizada, se puede señalar que el departamento de cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados, C.A. posee problemas fundamentales de funcionamiento, los cuales se traducen en que no hay independencia de funciones del área de facturación, además se diagnosticaron problemas en el control de la documentación, lo que ha ocasionado debilidades en el proceso de cobranzas, falta de control en los anticipos entregados por los clientes, debilidades en la determinación de los vencimientos de las cuentas por cobrar, entre otros factores.

Al mismo tiempo puede indicarse que los factores externos que afectan a la gestión de las cuentas por cobrar, están relacionados con la existencia de cursos de capacitación en el área de cobranzas, como aspectos positivos y la inconformidad por parte de los clientes, debido a que se le han efectuado cobros de deudas ya canceladas. No obstante, también se diagnosticaron aspectos que influyen positivamente en la gestión de cobranzas, tal como lo es compromiso por parte de los empleados que conforman el área de las cuentas por cobrar y la existencia de un software administrativo-contable que facilita el proceso de la información.

Todos estos factores han originado la necesidad de elaborar estrategias que permitan controlar la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa ALF Galvanizados, C.A.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Descripción de la propuesta

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

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

5.2 Objetivo de la Propuesta:

Elaborar un plan estratégico que permita el mejoramiento de las Cuentas por Cobrar en la empresa ALF Galvanizados C.A.

5.3 Justificación de la Propuesta

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

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

5.4 Estudio de Factibilidad de la Propuesta

Una propuesta se considera factible cuando existen condiciones que permitan la realización de las actividades y estrategias en un momento o periodo determinado. En tal sentido la posibilidad de la aplicación de cambios administrativos para la optimización de la gestión de cuentas por cobrar propuesto en la población estudiada es altamente aceptable debido a la situación en la que se encuentran. Además reúnen los recursos humanos materiales y físicos, necesarios para ejecución de dicha propuesta, en búsqueda de la pronta recuperación de las cuentas por cobrar existentes en la organización, las cuales estarán representadas por el margen de ganancia que van a obtener ya sea a corto, mediano o largo plazo.

En relación a lo antes mencionado Soto (2010) señala que la “Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto” (p, 25).

Recursos Técnicos

De acuerdo a Soto (2010) el análisis de factibilidad técnica “Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto.” (p, 25). Al respecto en el cuadro N° 16, se muestra cuales son los materiales que se requieren para la elaboración de esta propuesta.

Cuadro N° 3 Recursos Técnicos

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

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Recursos Operativos

Soto (2013) indica que la factibilidad operativa “Se refiere a todos aquellos humanos que participen durante la operación del proyecto.” (p.25). Al respecto para la ejecución del plan estratégico se requieren el recurso humano del cuadro N°17.

Cuadro N° 4 Recursos Operativos

Personal	Cantidad Necesaria
Personal de Área Contable	06

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Recursos Financieros

Soto (2003) indica que la factibilidad económica “Se refiere a los recursos económicos y financiero necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse con el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos” (p.26). Por ende la inversión que se requiere para implementación de recursos técnicos y operativos se representan en los cuadros 18 y 19 respectivamente.

Cuadro N° 5 Costos de los Recursos Técnicos

Material	Cantidad Necesaria	Costo (Bs)
Resma de Papel	03	2200
Tinta negra Para Impresora	02	7000
Tinta a Color para Impresora	01	10000

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

Cuadro N°6 Costos de los Recursos Operativo

Material	Cantidad Necesaria	Costo (Bs)
Preventores y/o Orientadoras	6	20000

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

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

5.5 Fase III. Elaboración de un plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa ALF Galvanizados C.A.

Misión del Plan Estratégico:

El plan tiene como misión regular las acciones que permitan mejorar la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa ALF Galvanizados C.A.

Visión del Plan Estratégico:

Con las estrategias planteadas en esta propuesta, se lograra mantener un control de las cuentas por cobrar ALF Galvanizados C.A.

Objetivos del plan estratégico

1. Definir las funciones del área de las cuentas por cobrar
2. Elaborar las políticas del departamento de las cuentas por cobrar
3. Elaborar un manual de procedimiento para el sistema administrativo existente.
4. Elaborar análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar
5. Control de las Cobranzas Realizadas
6. Elaborar un plan de capacitación para el personal en materia de facturación y cobranzas.

Objetivo Estratégico N°1: Definir las funciones del área de las cuentas por cobrar

Este objetivo se realiza con la finalidad de definir cuáles son las actividades que debe realizar cada uno de los encargados de la gestión de las cuentas por cobrar.

1. **Funciones del jefe de cuentas por Cobrar:** Entre las funciones que debe cumplir el jefe de las cuentas por cobrar en la empresa ALF Galvanizados C.A. Se encuentran:

- a) Asegurar, efectuar el Seguimiento y Gestión de Cobranzas de las facturas a Créditos, que emite la Empresa mediante la información, los registros y el control del sistema contable correspondiente.
- b) También debe supervisar y administrar la cartera de clientes de la empresa
- c) Analizar los montos y antigüedad de los créditos otorgados, con la finalidad de garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, conforme y en cumplimiento a las normas, procedimientos y procesos de la organización.
- d) Analizar la Cartera de clientes y realizar las proyecciones de cobranza mensual.

2. **Funciones del encargado de cobranzas:** por su parte el encargado de las cobranzas tiene entre sus actividades los siguientes aspectos:

- a) Coordinar y negociar con las áreas comerciales la gestión de cobranzas.
- b) Planificar las actividades a realizar mensualmente.
- c) Gestionar los procedimientos a seguir para los clientes morosos de forma personal o a través de asesoría jurídica, si es necesario.
- d) Desarrollar herramientas de medición que permitan a la gerencia una mejor gestión de cobranzas y del desempeño del equipo a su cargo.

Objetivo Estratégico N°2: Elaborar las políticas del departamento de las cuentas por cobrar

Se hace necesario el desarrollo de este objetivo estratégico, debido que se diagnosticó que no todo el personal domina cuales son las políticas existente para el área de cobranza y por lo tanto no existe un criterio único para el manejo de este

proceso, en tal sentido se muestran cuales son las políticas del departamento de cuentas por cobrar de la empresa ALF galvanizados, C.A.:

1. Antes de otorgar un crédito es necesario realizar una evaluación de la capacidad de pago del cliente.
2. Realizar el seguimiento necesario para una efectiva recuperación de los saldos pendientes por los clientes, a través de una comunicación directa con ellos, apoyándose con la fuerza de las ventas.
3. Las condiciones de otorgamiento de crédito deben ser explicadas al cliente, al momento en que este lo recibe.
4. Las facturas emitidas deben cumplir con todos los requerimientos exigidos por la legislación Venezolana.
5. El encargado de cobranzas debe recibir semanalmente el estado de cuentas de los cobros que debe efectuar.
6. Para efectuar la cobranza el encargado de esta actividad debe presentar la factura y el estado de cuenta al cliente.
7. Los estados de cuenta del cliente deben estar debidamente registrados en el auxiliar.
8. Una vez finalizado el proceso, los recibos de cobro deben ser devueltos al departamento de cobranzas, dentro de los tres (03) días hábiles a la fecha en que se efectuó la cobranza.

Objetivo Estratégico N°3: Manual de procedimiento para el sistema administrativo

Cotización:

Ü El asistente administrativo después de verificar la solicitud de pedido, deberá a proceder al ingreso de datos para la creación de la cotización.

Ü El asistente administrativo tiene la responsabilidad de suministrar la información necesaria para el llenado de las casillas para que emita el documento.

Factura:

Ü El asistente administrativo después de recibir y verificar la orden de compra, deberá proceder al ingreso de datos para la emisión de la factura.

Ü El asistente administrativo tiene la responsabilidad de suministrar la información necesaria para el llenado de las casillas para que emita el documento.

Reporte de Impuesto:

Ü El asistente administrativo, deberá proceder al fin de cada mes a generar el reporte de ventas.

Ü El asistente administrativo tiene la responsabilidad de suministrar la información necesaria para el llenado de las casillas para que emita el documento.

Ü El asistente administrativo tomara en cuenta el mes correspondiente para generar el reporte a fin de facilitárselo al contador encargado de la declaración y pago de impuestos.

Objetivo Estratégico N°4: Elaborar análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar

En el diagnostico se pudo evidenciar que no se realiza un análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, en consecuencia, lo que constituye directamente a la generación de morosidades en las deudas que los clientes mantienen en la empresa. Por lo tanto debe seguirse el siguiente procedimiento para realizar esta gestión:

1. El jefe de cuentas por cobrar debe llenar en cada facturación el formato de análisis de vencimiento que se encuentra en el formato de la figura N°1. Este formato debe ser agregado al sistema contable como parte de la gestión de las cuentas por cobrar.

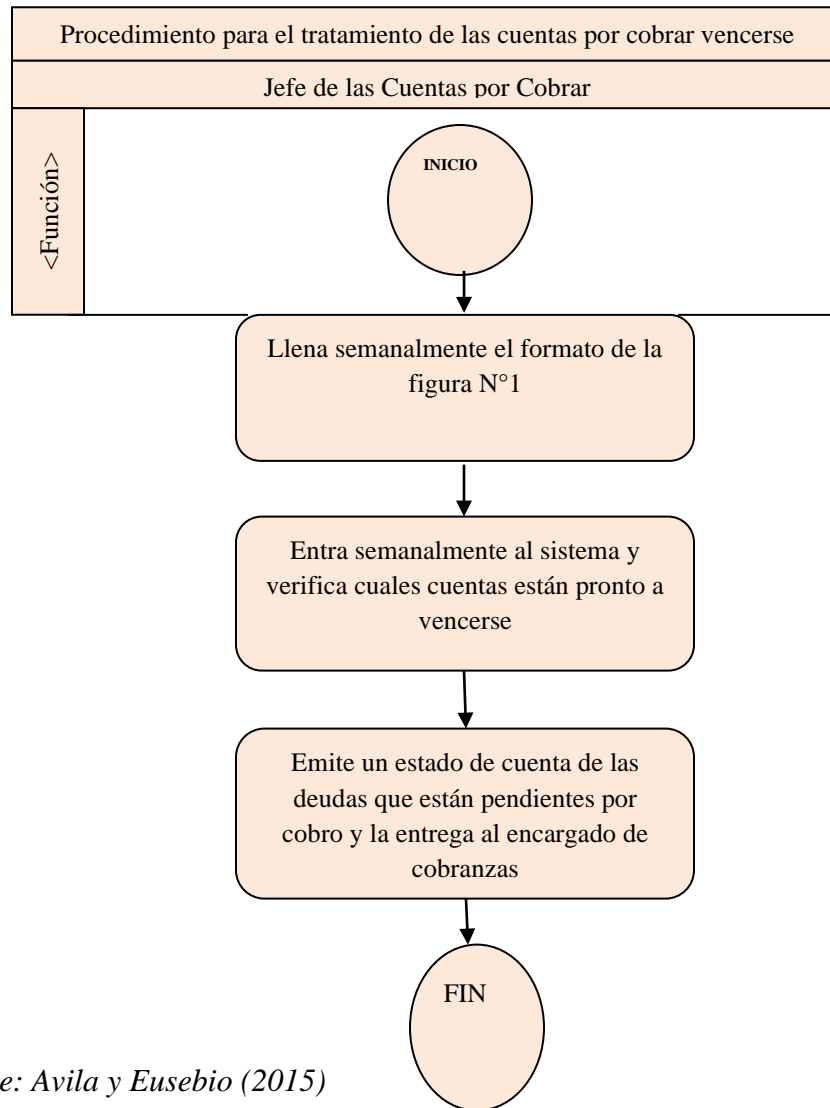
Figura N° 1. Formato de análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar.

ANLISIS DE VENCIMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR						
Cliente:			RIF:			
Dirección Fiscal:						
Teléfono de Contacto: Fijo:			Cel.:			
Representante Legal:			C.I:			
Factura N°	Concepto	Fecha	Deuda (Bs)	Plazo a los 15 días	Plazo a los 30 días	Descuento por pronto pago

Fuente: Avila y Esuebio

2. El jefe de las cuentas por cobrar entra al sistema administrativo-contable e identifica las cuentas que están por vencerse (De acuerdo a la información suministrada por el formato de la figura N° 1.)
3. De todos los deudores de la empresa se emite un listado con todas las deudas que están por vencerse y los entrega al encargado de las cobranzas para que este realice el proceso de cobros. Procedimiento que es representado en el flujograma de la figura N°2.

Figura N°2. Diagrama de flujo para el tratamiento de las cuentas por cobrar por vencerse:



Fuente: Avila y Eusebio (2015)

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

Objetivo estratégico N° 5: Control de las Cobranzas Realizadas

Con la finalidad de llevar un control de las cobranzas, se propone el formato de la figura N° 3, en el cual el encargado de las cobranzas y de cuentas por cobrar puede realizar los registros oportunos del dinero recibido a través de una gestión de cobro adecuada.

Figura N° 3 Formato para el Registro de las Cobranzas Realizadas

REGISTRO DE COBRANZAS REALIZADAS					
Datos del Cliente					
Razón Social:			Teléfono:		
RIF:			Celular:		
			Habitación :		
Dirección					
Correo Electrónico:					
Forma de Cancelación de la Deuda					
Efectivo ()					
Cheque ()		N° Cheque:		Banco Emisor:	
				Fecha de Emisión:	
Transferencia ()		N° Transferencia:		Banco Emisor:	
				Fecha de Emisión:	
Estado del Crédito					
N° Cuota	Monto de la Cuota	Intereses	Vencimiento	Cancelada	
				SI	NO

Fuente: Ávila y Eusebio (2015)

Objetivo estratégico N°6: Elaborar un plan de capacitación para el personal en materia de facturación y cobranzas.

Con la finalidad de capacitar al personal de ventas y cobranzas se propone en el cuadro N°20 el programa de capacitación que les permitirá efectuar estos procesos de forma eficiente.

Cuadro N°7 Programa de Capacitación

Nombre del curso	Institución	Duración	Contenido programático	Costo Bs/persona
Políticas Gerenciales de crédito y Cobranzas	Fundamental	8 Horas	Condiciones de crédito Políticas y procedimiento de cobro Administración de la Cobranza	3.000,00
Gestión Efectiva de Cobranzas	Fundamental	8 Horas	Políticas de crédito Sistema de Cobranzas Aspectos legales de las cobranzas	3.000,00

Fuente: Avila y Eusebio (2015)

CONSIDERACIONES FINALES

Cabe destacar, que tanto las fortalezas como las oportunidades con las que cuenta la empresa, son factores que pueden favorecer en gran medida las posibilidades de crecimiento y éxito de la organización, siempre y cuando se eliminen o minimicen de forma significativa las debilidades detectadas a pesar de las amenazas que se presentan en su entorno. En la elaboración de la investigación se observó que existe un manual de normas y procedimientos de las cuentas por cobrar lo que sirve de ayuda para gestión del proceso de las cuentas por cobrar.

Después de haber finalizado el análisis de los resultados y tomando en cuenta el objetivo en estudio, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se pudo evidenciar que se ha cometido errores durante la emisión de las facturas que inciden negativamente en las cobranzas de los créditos asignados
2. Además se diagnosticó que los trabajadores relacionados con el departamento de cuentas por cobrar, no poseen un control de las fechas en las cuales se vencen las cuotas adecuadas por los clientes de la empresa.
3. Existe un descontrol en el registro contable de las cuentas por cobrar, lo que ha influido en que la información financiera no sea confiable.
4. No todo el personal que labora en el departamento de cuentas por cobrar lleva un control de los anticipos otorgados por los clientes.
5. Debido a las debilidades y descontrol existente en el departamento de cuentas por cobrar, se ha generado morosidades en las cuentas por cobrar lo que ha afectado las finanzas y la liquidez de la empresa.

Es por esta razón, que se concluye que es necesaria la implementación de los procedimientos que orienten al departamento de las cuentas por cobrar de la empresa cumpliendo así con el objetivo general de la presente investigación, con lo cual se espera dar solución a la problemática actual a través de procedimientos sencillos y prácticos que logren optimizar los procesos en el departamento, siendo así, un valor agregado relevante para toda la organización

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Análisis FODA. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/analisis-foda.html>

Aldana, A (2010) **Proceso Contable en la Administración de Inventarios empresa Casa Alfonso, C.A.** Universidad de los Andes, Estado Mérida.

Arias, F (2012). **El proyecto de investigación.** Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. 5ta Edición.

Acosta, Figueira y Rojas (2009) **“Propuesta para mejorar los procedimientos de control interno en el área de negocios de la banca comercial Agencia Banorte del Estado”** Universidad de Carabobo.

Brito, A. (2004). **Contabilidad Básica e intermedia** (7ª. ed.). Caracas: Centro de Contadores.

Catacora, F. (2010). **Sistemas y Procedimientos Contables.** Caracas. Venezuela

Duque. A. (2001).**Plan de Cuentas.** Publicaciones de la Cátedra de Contabilidad Especializada.

Goxens, A., Goxens, M. (2008). Enciclopedia de la contabilidad. Océano Grupo Editorial, S.A España.

Guevara, A. y Villadelgo, K. (2010) **“Planificación Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar de la empresa Súper Repuesto Diesel, C.A”** Universidad de Carabobo.

Hernandez, R, Fernandez, C y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación.** Ediciones McGraw-Hill.

Huefens, G. (2006) Administración empresarial. Editorial McGRAW HILL, Mexico.

Koontz, Harold (2005). *Administración Moderna*. 5ta Edición McGRAW HILL, Caracas.

Lara (2008). *Administración de las Cuentas por Cobrar*.

Monascal, (2010) **“Propuesta de Gestión de Control Interno. Caso: Gerencia de Auditoría Italviajes, C.A”** Universidad Monteávila en Caracas.

Padrón, (2010) **“Sistema de Control Interno para el Área de Inventarios de la Empresa Perfiles del Centro, C.A”** Universidad José Antonio Páez.

Portilla y Rios (2012) **“Implementación de Controles en la Empresa SABIJOUX, S.A”** Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) en Guayaquil República del Ecuador.

Rosenberg, J. (2010). **Diccionario de administración y Finanzas**, Editorial Océano.

Rodríguez, L y Garruido, L (2012) **Diseño de un Plan de Cuentas Contables para una Empresa Manufacturera ubicada en el sub-grupo Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción De Grabaciones**, Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Estado Lara.

Rivero, V. (2005). **Implicaciones de la Tecnología Informatizada en el proceso de enseñanza y aprendizaje**. Tesis Doctoral. Maracaibo, Venezuela.

Rodríguez, H. (2003). **El Proceso de control interno de las empresas, instituciones y organismos** .Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. 5ta ed. Editorial Limusa, S.A. de C.V. México.