



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR  
EL CONTROL DE LOS INGRESOS Y  
EGRESOS DE LA EMPRESA  
MG CONSTRUCCIONES C.A.**

**Autores:** Francisco Blanca  
María Padrino

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CONTROL DE LOS  
INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA MG CONSTRUCCIONES C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciados en Administración de Empresas

**Autores:** Francisco Blanca  
C.I. V-20.083.322  
María Padrino  
C.I. V-24.103.026

Tutor: Lcda. Oneida Jiménez

San Diego, Febrero del 2020



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Quienes suscriben, esta Acta Oneida Jiménez, de Cédula de Identidad No. V-10.227.464, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos, Francisco Blanca titular de la Cédula de Identidad N° V-20.083.322 y María Padrino, titular de la Cédula de Identidad N° V-24.103.026, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CONTROL DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA MG CONSTRUCCIONES C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con 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 doce (12) días del mes de febrero del año dos mil veinte (2020).

---

Tutora Académica  
Lcda. Oneida Jiménez  
C.I. 17.679.360

## ÍNDICE GENERAL

<b>LISTA DE CUADROS</b>	<b>pp.</b> vii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	viii
<b>LISTA DE TABLAS</b>	ix
<b>DEDICATORIA</b>	x
<b>AGRADECIMIENTO</b>	xii
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1 Formulación del Problema	5
1.2. Objetivos de la Investigación	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3. Justificación de la Investigación	6
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos	15
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	16
3.2. Fases Metodológicas	17
3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual	17
3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas	19
3.2.3. Fase III: Diseño de un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa.	19
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de los resultados	20
4.1.1. Fase I: Diagnóstico.	20
4.1.2. Fase II: Identificación.	36
4.1.3. Fase III: Diseño de la propuesta.	38
	18

<b>CAÍTULO</b>		
<b>V</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>pp.</b>
	5.1. Presentación de la propuesta	37
	5.2. Beneficios de la propuesta..	38
	5.3. Objetivos de la propuesta	39
	5.4. Desarrollo de la propuesta.	39
	5.5. Factibilidad de la propuesta	54
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>57</b>
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXO</b>	<b>60</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1. Lista de Cotejo.	20
2. Matriz DOFA.	35
3. Análisis DOFA.	36
4. Plan Estratégico	53

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PP.</b>
5. Registros de los ingresos de las cuentas por cobrar.	23
6. Registros diarios de las cuentas por pagar.	24
7. Autorización de los desembolsos	25
8. Realización de Conciliaciones bancarias.	26
9. Soportes de los Egresos.	27
10. Planificación de pagos.	28
11. Incumplimiento de obligaciones por falta de registros.	29
12. Planificación de desembolsos por tesorería.	30
13. Verificación de pagos de clientes con facturas.	31
14. Notificación por clientes de pagos efectuados en cuentas bancarias.	32
15. Segregación de funciones de los inventarios.	33
16. Implementación de plan estratégico.	34

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>pp.</b>
1. Registros de los ingresos de las cuentas por cobrar.	23
2. Registros diarios de las cuentas por pagar.	24
3. Autorización de los desembolsos	25
4. Realización de Conciliaciones bancarias.	26
5. Soportes de los Egresos.	27
6. Planificación de pagos.	28
7. Incumplimiento de obligaciones por falta de registros.	29
8. Planificación de desembolsos por tesorería.	30
9. Verificación de pagos de clientes con facturas.	31
10. Notificación por clientes de pagos efectuados en cuentas bancarias.	32
11. Segregación de funciones de los inventarios.	33
12. Implementación de plan estratégico.	34

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a la memoria de mi madre esto es por ti y para ti. Eres tu mi fuerza e inspiración.

A mi padre y hermanos por todo su apoyo.

A mis tías y tíos no solo por su paciencia y apoyo sino por la dedicación en mi crianza sin ustedes no lo hubiera logrado.

A mi pequeña sobrina alana para que siempre te sientas orgullosa de tu tío. Esto es para ustedes mi familia.

**Francisco Blanca**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a dios, quien nos guía, además de brindarnos salud y fuerza para seguir cada día.

A mi mama por ser el pilar más importante de mi vida, sin su esfuerzo, amor y dedicación esto no habría sido posible, a mis hermanas que son parte importante de mi vida, siempre ejemplos a seguir y a cada uno de los profesores que contribuyeron con sus conocimientos en formarme como profesional.

**María Padrino**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios primeramente por haberme dado la vida y permitirme culminar esta etapa de mi vida con éxito.

A mi familia por ser un apoyo incondicional en cada momento, mi padre, mis tías y tíos son mi pilar fundamental.

A mi tutora la Lic. Oneida por su apoyo y paciencia durante la realización de este trabajo, es un honor para mí que haya sido mi tutora.

A mi compañera de tesis María padrino sin duda eres la mejor, gracias lo logramos!

Y por último y no menos importante a mi casa de estudio la Universidad José Antonio Páez, por ser ejemplo de constancia, dedicación y a todas aquellas otras personas que hicieron parte de mi tesis.

**Francisco Blanca**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias! A mi mama el ser humano más importante y amado en mi vida, todo lo que soy y logro es gracias a ella, a mis hermanas Dayana y Oscarina porque su amor y apoyo me enfoca y da fuerzas en momentos difíciles, a mis dos sobrinitas Camila y Avril porque son mi felicidad, me llenan de amor y alegría cada día, a mi cuñado Rafa, a mis tíos, en especial a mi tía Anuska porque es mi apoyo más cercano, a mis primos y toda mi familia en general porque no hay pilar más importante en la vida que la familia.

A mi compañero de tesis Francisco Blanca por haber logrado alcanzar esta meta juntos y a la Lcda. Oneida nuestra tutora de tesis porque gracias a su guía y conocimientos pudimos culminar este trabajo.

También quiero agradecer a mis amistades y compañeros de estudios porque siempre necesitamos compañía, distracciones y diversión en nuestras vidas para alcanzar los objetivos, cada persona en mi vida que me ha brindado apoyo, alegrías o algún conocimiento para lograr esta meta y formarme como persona, gracias! y a esta institución por brindarme la oportunidad de lograr culminar mis estudios.

**María Padrino**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CONTROL DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA MG CONSTRUCCIONES C.A.**

San Diego, Febrero 2020

**Autores:** Francisco Blanca  
María Padrino

**Tutora:** Lcda. Oneida Jiménez

### **RESUMEN INFORMATIVO**

El objetivo de la presente investigación consistió en proponer un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A., con el fin de establecer mejoras en los procesos de manejo de efectivo, tanto en hacer efectivo la recuperación de las cobranzas para obtener los ingresos que fortalezcan la liquidez financiera, así como destinarlos eficientemente al pago de deudas y obligaciones contraídas por la empresa, para garantizar su operatividad, de manera que su egreso sea efectuado de forma segura y confiable evitando los riesgos de fraude. En cuanto a la metodología que se utilizó para lograr el objetivo, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo, donde la población estuvo conformada por ocho (08) personas que integran la empresa y la muestra estuvo representada por tres (03) trabajadores que ejecutan el manejo y los registros de los ingresos y egresos. En cuanto a la técnica de recolección de información a ser aplicada fue la encuesta apoyada de un cuestionario como instrumento, comprendido por doce (12) preguntas de respuestas cerradas tipo dicotómicas de alternativas únicas Si-No, y la observación directa, a través de una lista de cotejo. El resultado obtenido se procedió a tabularlos, graficarlos, analizarlo e interpretarlos, para poder hacer un diagnóstico que permitió identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que influyen en el control de los ingresos y egresos, que fueron expuestos en una matriz DOFA, de donde surgieron mediante el cruce entre ellos, las posibles estrategias que permitieron estructurar el plan estratégico propuesto para poder darle solución al problema planteado. Finalmente, se presentaron los recursos necesarios para desarrollar el presente proyecto de trabajo de grado.

**Descriptor:** Plan estratégico, Ingresos, Egresos y Control.

## INTRODUCCIÓN

Las empresa en la actualidad están en busca de mejoras en sus procesos, para ser más efectivas y mantenerse en el mercado en el cual imperan, por lo tanto, requieren implementar herramientas que le permitan alcanzar sus objetivos, y enfrentar los efectos de los factores externos que inciden en su desarrollo, tales como los cambios tecnológicos, la globalización y los efectos socio-económicos de su entorno, en este sentido, requieren de una administración adecuada de sus recursos, para poder generar los ingresos necesarios que permitan cubrir sus deudas y obligaciones y los excedentes de sus beneficios dirigirlos a inversiones, de manera que no se quede en cuentas monetarias, que sufren los efectos pérdidas de poder adquisitivo en economías inflacionarias.

Al respecto, el presente estudio tuvo como finalidad proponer un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A., con el fin de establecer mejoras en los procesos de manejo de efectivo, tanto en hacer efectivo la recuperación de las cobranzas para obtener los ingresos que fortalezcan la liquidez financiera, así como destinarlos eficientemente al pago de deudas y obligaciones contraídas por la empresa, para garantizar su operatividad, de manera que su egreso sea efectuado de forma segura y confiable evitando los riesgos de fraude, debido a que actualmente presenta debilidades en el manejo de los recursos financieros, por falta de registros oportunos de la cobranza como de sus deudas.

Para ello, este trabajo de investigación se encuentra estructurado en cinco (05) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la

investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico abarcando los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y términos básicos más resaltantes utilizados en la propuesta.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Resultado: se revela el análisis de los resultados obtenidos para poder desarrollar las fases metodológicas establecidas para alcanzar los objetivos propuestos, para realizar el diagnóstico e identificar las debilidades de sus procesos.

Capítulo V, la Propuesta: que dio solución a la problemática existente en la empresa en estudio, la cual consistió en diseñar un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.,

Las Conclusiones y Recomendaciones finales a las cuales llegaron las autoras en la presente investigación.

Finalmente las referencias bibliográficas que sustentan el estudio y los anexos requeridos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema:**

Las empresas actuales buscan mantener o mejorar su posicionamiento en el mercado en el cual incursionan, para ello, requieren ser más efectivas en la ejecución de sus procesos, en todos los niveles que la conforman, de manera que se puedan lograr los objetivos organizacionales, de manera que se puedan ofrecer productos o servicios a sus clientes, minimizando los costos sin perder la calidad de los mismos, maximizando sus beneficios, superando, además los efectos socio-económicos, tecnológicos y la globalización, factores del entorno que inciden en su gestión.

En Venezuela, las empresas no escapan de esta realidad, sin importar si son públicas o privadas, su actividad económica o tamaño, por lo tanto, requieren implementar planes estratégicos que le permitan obtener una ventaja competitiva ante sus competidores, para lograr de manera eficiente y efectiva su operatividad y mantenerse en el tiempo, a tales efectos deben evaluar que sus planes estén dirigidos al logro de sus objetivos, y a su vez que estos últimos estén alineados con la misión y visión de la empresa.

A tales implicaciones, una de las etapas de la administración que es requerida en todos los procesos es el control, ya que permite garantizar que se cumpla con los procedimientos, normativas y políticas establecidos, para que el personal sea eficiente en su desempeño, y cuente con una guía para realizar sus actividades, de manera que si llegan a existir posibles desviaciones se logren establecer los correctivos necesarios para lograr alcanzar los planes, metas y objetivos.

Bajo este contexto, el control de acuerdo a Chiavenato (2015:394), define que el control: “es la función administrativa la cual trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido, cumpla realmente los objetivos previstos”, en este sentido, al

establecerse controles en las empresas se busca alcanzar metas o niveles de ingresos producto de las ventas y pagar sus compromisos en los tiempos establecidos en su fecha de vencimiento, manejando efectivamente el efectivo, permitiendo detectar posibles desviaciones y establecer los correctivos, que garanticen el logro de los objetivos y mantener su operatividad. Un efectivo control, permite además, salvaguardar los activos mediante un registro oportuno, y minimizar los riesgos de fraude, segregando funciones entre el personal que maneja el efectivo, y estableciendo monitoreo y supervisión continua para garantizar que el personal ejecute eficiente y eficazmente sus actividades.

Tras lo antes expuesto, cabe señalar que el presente estudio está enfocado en la empresa MG Construcciones C.A., ubicada en el Estado Apure, dedicada a la venta de materiales de construcción y ferretería, la cual presenta debilidades en el manejo de sus recursos financieros, debido a que no se lleva un registro oportuno de sus cobranzas que permitan determinar los saldos reales de sus cuentas por cobrar, así como la falta de registro oportuno de sus deudas y obligaciones a corto plazo, que permitan realizar una planificación de pago

Esto ha venido afectando a la empresa financieramente, debido a que los proveedores han cambiado sus políticas de ventas suspendiendo la condición de crédito y se encuentran trabajando bajo la modalidad de contado o pre-pago. Asimismo, el área de tesorería ha realizado pagos sin previa planificación, no se tienen definidas políticas de pago, no existe un día de caja, no se planifica el pago de la nómina, servicios, alquileres, ni se planifican las compras de mercancía por falta de niveles de inventarios, así como, de papelería, cafetería, artículos de oficina, servicios de mantenimiento de quipos, aires acondicionados, entre otros, afectando la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones correspondientes al área de oficina.

Es por ello, que se propone un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa, para mantener el funcionamiento de la misma. Además, de permitir al personal que optimice su desempeño en el registro de los ingresos y egresos, permitiendo emitir reportes con cifras reales para la planificación

del flujo de caja y lograr una gestión eficiente del proceso cobranza y de pago. De no mejorarse los procesos actuales, puede generar que la empresa pueda no percibir los ingresos necesarios, a tiempo, o exceder sus gastos y costos, de manera que se generen déficit financieros, por lo tanto, mediante el registro oportuna de la información, permitirá apoyar la toma de decisiones, tales como pedir financiamientos a entidades bancarias para poder cubrir sus obligaciones o invertir, en el caso de generarse excedentes financieros, para evitar el deterioro del efectivo producto de la economía inestable hiperinflacionaria existente.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo se puede mejorar el control de los ingresos y egresos a través de un plan estratégico de la empresa MG Construcciones C.A.?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.
- Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que influyen en los procesos de control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.
- Diseñar un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La administración del efectivo es de gran importancia para las organizaciones, ya que se requiere de un ingreso continuo del flujo de efectivo, originado por las ventas bien sea de contado o a crédito, y que estas sean suficientes para poder cubrir sus deudas y obligaciones, por lo tanto, se requiere planificar el endeudamiento que pueda adquirir la empresa, en base a sus ingresos, de manera de evitar sobregiros, que generen insolvencia por parte de la misma, y pueda deteriorar su imagen ante sus acreedores, y que a su vez pueda afectar su operatividad para poder cumplir con los compromisos de ventas a sus clientes.

Es por ello, que una de las etapas requeridas en todos los procesos del ciclo de ingresos y egresos, necesaria en toda organización es el control, el cual comprende un plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de una empresa para salvaguardar los bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiente operante y estimular la adhesión a los métodos pre-escritos por la gerencia. En este sentido, mediante la propuesta que consiste en el diseño de un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A., se busca lograr controlar todos los procesos involucrados, para un registro oportuno, segregar funciones para su manejo y soportar todos los documentos necesarios, realizando además, las autorizaciones requeridas para poder aprobar los desembolsos de efectivo.

Por lo tanto, con el plan estratégico propuesto, se busca optimizar el desempeño del personal para lograr los objetivos establecidos, mediante políticas, normativas y procedimientos claros, dirigirlos a alcanzarlos, y que estén alineados a la misión y visión de la empresa. Además, socialmente esta investigación sirve de aporte para solucionar problemas parecidos en otras empresas. Académicamente, permite servir de antecedente a otros estudios que se encuentren enmarcados bajo las líneas de investigación gestión del conocimiento, establecidos para la Escuela de Administración de Empresas, de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, sirvió a los autores para lograr su desarrollo profesional en el campo laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, incluye los trabajos realizados previamente relacionados con el tema o problema tratado en la presente investigación, tomando en consideración las opiniones, conclusiones y recomendaciones realizadas por otros autores que han tratado la problemática, dentro de ese marco, a continuación, se ilustran los antecedentes que sirven de base al presente trabajo de grado, entre los cuales cabe señalar el realizado por:

Primeramente, Acosta y Bentham (2018), quienes presentaron un estudio que lleva por título **“Lineamientos de control interno que optimicen el proceso de ventas y cuentas por cobrar de la empresa SPEED SHOP 01, C.A.”**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. El estudio tuvo como propósito evaluar cómo se llevan actualmente los procesos y como mejorarlos para alcanzar optimizar sus ventas y generar la cobranza oportuna de sus cuentas por cobrar, así como obtener resultados positivos para su crecimiento. El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible.

Con los resultados obtenidos los autores concluyen en su investigación que, se pudo detectar las debilidades y fortalezas en el área de estudio que permitieron brindar los lineamientos que sirvieron para que el personal optimice su desempeño y logren mejorar la gestión de ventas -cuentas por cobrar- cobranzas. Su aporte al presente estudio, es la necesidad de evaluar si las políticas, normativa y procedimientos existentes están actualizados y si han surgido cambios dejarlos formalmente establecidos para que sirvan de guía al personal para realizar adecuadamente sus actividades y se unifiquen criterios minimizando la duplicidad de tareas o las omisiones de las mismas, en pro de la efectividad de los procesos.

Seguidamente, González (2018), expuso su trabajo de grado que lleva por título **“Estrategias administrativas para el control de cuentas por pagar de facturas de servicios de la empresa C.A. GOODYEAR DE VENEZUELA”**, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad establecer mejoras en los procesos que minimicen el tiempo de elaboración de la orden de compra, aprobación, revisión y registro, para su pago en el tiempo oportuno. En cuanto a la metodología que se utilizó para lograr el objetivo, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible.

Con los resultados obtenidos la autora concluye en su investigación, que mediante el control de las cuentas por pagar, la empresa puede se puede ayudar al incremento de la eficiencia organizacional en la solución del problema de pago de sus obligaciones contraídas, de manera que le ayudará a minimizar el tiempo de hacerlo efectivo y el riesgo de perder créditos importantes o suspensión de servicios por parte de los proveedores. Su aporte al presente estudio, es el registro oportuno de las obligaciones para determinar el endeudamiento real de la empresa, y poder evaluar si los ingresos cubren los mismos en el tiempo esperado, para poder tomar la decisión de buscar alternativas de financiamiento y los costos que estos le generarían.

Asimismo, Carrera (2017), quien presentó una investigación titulada **“Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015”**, para optar al título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, en Guayaquil. El estudio tuvo como finalidad de analizar la gestión de cobro actual, para determinar las posibles falencias en el proceso, y poder optimizar la recuperación de las inversiones que se encuentran en manos de los clientes logrando fortalecer la liquidez financiera de la empresa. La metodología que se utilizó fue un estudio de campo. Las técnicas aplicadas para la recolección de datos fueron la entrevista y la encuesta.

Con los resultados obtenidos se pudo concluir en la investigación, que la gestión de cobro no es efectiva y esto se debe a que carecen de un manual de monitoreo a fin de verificar el cumplimiento de las metas de cobranzas, de un sistema contable que le

permita obtener información actualizada de la realidad de la gestión de cobrabilidad. y la gestión actual no garantiza la recuperación oportuna de la cartera. Su aporte al presente estudio, es que el control que se establezca en la propuesta debe realizársele un monitoreo para su cumplimiento y realizarle las modificaciones que sean necesarias para garantizar su efectividad, de manera que se logre no solo recuperar los recursos en manos de clientes, sino también, que se supervise los desembolsos bajo afectivos controles de autorización y uso de la documentación soporte que respalda su egreso.

Por su parte, Suárez (2017), presentó un estudio titulado **“Lineamientos del control interno de las modificaciones presupuestarias para la optimización de la ejecución física y presupuestaria de las metas en la Universidad de Carabobo”**, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. La investigación tuvo como fin el análisis de los controles puestos en práctica en los procedimientos administrativos realizados en la institución, gestionados por la dirección de planificación y presupuesto. La metodología que se implementó fue un estudio con enfoque bajo la modalidad de un proyecto factible.

Con los resultados obtenidos la autora concluye en su investigación que, la mayoría de los preceptos que subsisten en el panorama de acción organizacional, están sumamente vinculados a la eficiencia y eficacia de la gestión de las modificaciones presupuestarias, por lo que se requiere la presencia inminente de lineamientos de control interno que hagan más transparente la gestión de los funcionarios por medio del uso de la revisión exhaustiva de los soportes de la reformulaciones del presupuesto.

Su aporte al presente estudio, es el establecimiento de controles que permitan garantizar la segregación de funciones para la aprobación de las entradas y salidas de los recursos financieros, para garantizar su salvaguarda, además del uso de soportes para respaldar cada operación, así como la emisión de reportes que permitan validez que la información registrada concuerde con los soportes que la originan, asimismo, la segregación de las personas que darán la aprobación de los desembolsos para evitar fraudes o pagos no autorizados.

Finalmente, Rodríguez (2015), quien presentó un estudio titulado “**Metodología para la implementación del proceso de presupuesto participativo en el Municipio Mariño del Estado Nueva Esparta. Período 2014-2017**”, en la Universidad Central de Venezuela, para optar al título de Magíster Scientiarum en Planificación del Desarrollo, mención Planificación Global. La investigación tuvo como propósito de retomar el presupuesto participativo el cual constituye una de las innovaciones participativas más reconocidas y practicadas a nivel internacional, y que en Venezuela las normas jurídicas le dan obligatoriedad, pero su adopción ha sido parcial. La metodología implementada fue bajo la modalidad de un proyecto factible.

La principal conclusión de la investigación, se refiere a la relevancia de contar con un adecuado diseño metodológico del presupuesto participativo que canalice y permite materializar institucionalmente las dos precondiciones claves del proceso: la voluntad política del alcalde y el interés y la disposición de la sociedad civil organizada. Su aporte al presente estudio, surge en la necesidad de la gerencia de planificar sus ingresos y egresos, de manera que se dirija los esfuerzos en generar los ingresos necesarios producto de las ventas, y a recuperar las inversiones mediante una gestión efectiva de cobranza, por otro lado, planificar sus compras y gastos operativos de manera que se pueda hacer un equilibrio entre los ingresos y egresos, de manera que se mantenga la operatividad de la organización eficientemente.

## **2.2 Bases Teóricas**

Hurtado y Toro (2016:111), definen las bases teóricas como un: “conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad, para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”. A tales efectos, a continuación, se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada, las cuales se detallan a continuación.

### **2.2.1 Planificación Estratégica**

Según Serna (2017:17), expresa que: “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para

alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. Por lo tanto, es necesario presentar la definición de ña estrategia de una organización, ya que se basa generalmente, en la satisfacción de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales, para el logro del mismo la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios. Los planes de acción se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Serna (2017:735), señala que las estrategias: “son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperaos al definir los proyectos estratégicos”. Por lo tanto, las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, a través de planes de acción o plan operativo que se procesa por medio del monitoreo, seguimiento y evaluación.

### **2.2.2 Ingresos**

De acuerdo a Gutiérrez, Medina y Zuniga (2017:17), expresan que los ingresos: “son entradas brutas de beneficios económicos durante el periodo de las actividades ordinarias de una entidad; como ingresos por venta de bienes que están ligados directamente de la actividad económica de la entidad”. En otras palabras, los ingresos están conformados por los derechos de cobro provenientes, fundamentalmente, de los aportes obligatorios que demanda de las personas naturales y sociedades, haciendo uso de su actividad soberana de coacción; de la venta de los bienes y servicios, lo que obtiene por las concesiones que da al sector privado para que explote sus bienes patrimoniales; lo que percibe por la venta de sus inversiones en bienes de larga duración y el financiamiento que recibe del ahorro interno y externo. Esta base teórica sustenta el estudio debido a que se requiere manejar adecuadamente los ingresos de la empresa en estudio.

### **2.2.3 Egresos**

De acuerdo a Bembibre (2010:2), expresa que cuando se habla de egreso en sentido económico o contable, se hace referencia a: “todo aquel dinero que se extrae de la ganancia (o de la inversión inicial) para pagar servicios y diferentes costes”, por lo tanto, los egresos de capital siempre disminuyen el total de la ganancia, pero son al mismo tiempo, los que permiten que se mantenga el negocio a partir de la contratación de aquellos servicios y compra de productos o materias primas esenciales para el funcionamiento del mismo.

Por lo tanto, los egresos son salidas de efectivo motivado por diferentes operaciones realizadas por la empresa bien sea por los costos de la mercancía vendida o para la prestación de los servicios ofrecidos, y los gastos operativos que se requieren generar la garantizar la operatividad de la empresa. En este sentido, los gastos consisten en el conjunto de obligaciones asumidas por la organización con terceros, como consecuencia de la recepción total o parcial de bienes, la prestación de servicios, que son necesarios para garantizar la operatividad de la organización.

### **2.2.4 Control**

Chiavenato (2015:394), define que el control: “es la función administrativa la cual trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido, cumpla realmente los objetivos previstos”. Por lo tanto, que el control promueve las potencialidades de los individuos, ya que su carácter es de pronóstico, debido a que mide la efectividad presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, corregir errores y no simplemente registrarlos, por lo que se considera un aporte fundamental para la presente investigación, para determinar el adecuado manejo de los ingresos y egresos.

### **2.2.5 Control del Efectivo**

El control interno es una herramienta que ofrece a la organización la oportunidad de prevenir y detectar debilidades en los procesos y así garantizar que las actividades

se estén realizando de manera más eficiente, para la salvaguarda de los activos y razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros y así obtener un control eficaz sobre todos los aspectos vitales de la organización, como leyes y regulaciones, por lo tanto, el efectivo y sus equivalentes es uno de los más importes por su nivel de convertibilidad en otro bien o servicio que la empresa necesite y siendo el más expuesto a actos dolosos por el personal de la organización como tercero. En este sentido, se requiere de controles internos para el efectivo, que de acuerdo a Holmes (2014), plantea que:

Un control interno apropiado aconseja que todos los ingresos en efectivo se depositen intactos, esto es, como se reciben; que todo el efectivo que debiera recibirse se reciba; que se hagan únicamente los desembolsos autorizados; que todos los desembolsos se hagan con cheque; que se dé debidamente cuenta en la contabilidad de los ingresos y de los egresos, y que las distribuciones entre cuentas estén bien hechas. Un control interno adecuado exige, también, la separación de las obligaciones personales en la recepción de efectivo, la contabilización de los recibos, los depósitos en el banco, la conciliación de las cuentas, la autorización de los desembolsos y las entregas de efecto de las funciones. (p. 85).

Por lo tanto, el control del efectivo lo podemos definir como todas aquellas medidas administrativas que permiten consistencia permanente en el tratamiento de todas y cada una de las operaciones que genera el efectivo en caja y bancos, con el fin de informar la exactitud de sus resultados. Estas medidas, que constituyen en el control del activo circulante disponible, deben armonizar, en su complejidad, de acuerdo al carácter, volumen operativo e importancia de la empresa.

Por lo tanto, es de gran importancia el manejo adecuado los ingresos y egresos, es por ello, que estas definiciones son un gran aporte a la presente investigación ya que permitirán diseñar las estrategias que estructurarán el plan estratégico que será propuesto en dirección al logro de la misión y visión de la empresa MC Construcciones C.A., necesarias para realizar la recuperación de los ingresos, y su distribución para el pago de sus deudas y obligaciones efectivamente, ya que la etapa de control permitirá

hacer que se cumplan con los procesos administrativos y alcanzar los objetivos y metas establecidos, cumplir con la planificación de pagos, y mejorar la imagen de la empresa y credibilidad frente a sus proveedores así como cumplir a sus clientes.

### **2.3 Definición De Términos Básicos**

**Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos.

**Planeación:** señala el cambio que hay que realizar para lograr los objetivos deseados. Estos son: precisión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza participación, oportunidad, contabilidad por áreas de responsabilidad.

**Presupuesto de Gastos:** son estimados proyectados que se originan durante el periodo de funcionamiento de la empresa y representan todas las erogaciones o egresos que va a incurrir para el logro de sus objetivos.

**Presupuesto de Ingresos:** son estimados proyectados que se originan durante el periodo de funcionamiento de la empresa y representan todas las partidas de ingreso que la empresa necesita para el logro de sus objetivos.

**Presupuesto de Tesorería:** tiene previsto los fondos necesarios para utilizarlos en las partidas circulantes de la empresa, entre ellas, caja chica, bancos y valores de fácil conversión en efectivo, se proyecta en períodos cortos menores a seis meses, mediante este presupuesto se programa las necesidades de liquidez de la empresa.

**Previsión:** insiste en la importancia que tiene el anticipar las cosas y de las posibilidades de lograr los objetivos y metas propuestas.

**Procesos:** conjunto de recursos y actividades interrelacionados que conforman elementos de entrada en elementos de salida.

**Proveedor:** quien tiene acción o derecho al cobro de una deuda o para obligar al cumplimiento de alguna obligación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología que fue utilizada para alcanzar los objetivos organizacionales del presente estudio, se desarrollaron en este capítulo, donde fueron expuestos los métodos, técnicas y procedimientos que fundamentaron la realización del estudio, con la finalidad de proponer un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A, por lo tanto, se desarrollaron todas aquellas actividades necesarias para la ejecución del tipo, diseño y nivel de estudio.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo al tipo de investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014:7), expresa que: “consisten en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos”, ya que permitió diseñar un plan estratégico, para lograr mejorar el control de los ingresos y egresos generados en la empresa en estudio.

Fundamentado en un diseño de campo, el cual según Sabino (2016:95), lo define como aquel en el que: “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad”, a nivel descriptivo que de acuerdo a Tamayo (2017:35), sostiene que: “la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”, debido a que se realizó en el departamento de tesorería de la empresa CG Construcciones C.A., para darle una solución viable a la problemática existente.

### **3.2 Fases Metodológicas**

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en este trabajo de grado, es importante resaltar la elaboración tres (03) fases metodológicas, descritas de la manera siguiente:

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.**

Para poder realizar el diagnóstico de la situación actual del control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A., se hizo necesario en primer lugar elegir la población, que de acuerdo a Arias (2016:81), señala que: “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, el cual estuvo dirigido el presente estudio.

La muestra de acuerdo a Arias (2016:82), señala que es: “donde el investigador selecciona los elementos que en su juicio son representativos del estudio realizado, el cual exige un conocimiento previo de la población que se investiga”, en otras palabras, es a quien se le aplicó la técnica de recolección de datos utilizadas y finalmente el método de análisis de los resultados. En este sentido, la población estuvo constituida por ocho (08) personas que integran la entidad y la muestra por tres (03) trabajadores relacionados a los procesos de manejo y registro de los ingresos y egresos, en el área de administración, contabilidad y tesorería.

Para la realización del estudio del diagnóstico, se seleccionaron las técnicas e instrumentos de recolección de información, más apropiadas para conocer cómo es el manejo actual de los procesos de control de ingresos y egresos, a tales efectos, para la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa, que de acuerdo a Sabino (2016:115), la define como: “aquella a través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones en la realidad social” y la encuesta logrando obtener una información estadística definida, de la cual Arias (2016:72), expresa que: “es 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”, en el presente estudio relacionado al control de los ingresos y egresos de la empresa.

Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento una lista de cotejo, que de acuerdo a Tabón (2013:4), la define como: “es una tabla con indicadores y dos posibilidades de evaluación: presenta, o no presenta el indicador. Asimismo, considera que es útil cuando se tienen muestras grandes y una de sus desventajas es que no tiene puntos intermedios en el logro de un aspecto”, esto con la finalidad de recoger información del proceso del control ingresos y egresos, desde la óptica de los investigadores, en el cual se logró evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presentó en el departamento de tesorería (ver anexo A).

La encuesta, se apoyó en el cuestionario como herramientas de la presente investigación, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2012:310), señalan que: “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”, el cual se aplicó a la muestra seleccionada, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvieron de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular, relacionadas al control de los ingresos y egresos de la empresa en estudio. El cuestionario estuvo conformado por doce (12) preguntas cerradas tipo dicotómicas (SI-NO) distribuidas en ítems relacionados con las variables que significativas que mostraron la situación actual de los procesos de las cuentas por pagar del departamento en estudio (ver anexo B), y un cuadro de observación directa de opciones con la finalidad de evaluar el control interno.

Al aplicar la encuesta a través del cuestionario, se procedió a codificar los datos recolectados con la finalidad de tabularlos en tablas de frecuencias (ver anexo C), graficarlos, analizarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y se extrajeron las conclusiones en cuanto los hallazgos encontrados, permitió además lograr los objetivos propuestos mediante el desarrollo de las siguientes fases.

### **3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y**

### **oportunidades que influyen en los procesos de control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.**

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, se procedió al análisis de los mismos, mediante de los cuales se obtuvieron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que influyeron en los procesos de control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A., con la finalidad de exponerlas en una matriz DOFA, donde mediante el cruce de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) se obtuvieron las estrategias que dieron una estructura a la propuesta de acuerdo a las necesidades propias de la misma.

### **3.2.3 Fase III: Diseño de un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A**

En esta fase, una vez desarrollada la fase anterior y obtenidas la estrategias mediante la matriz DOFA, se procedió a desarrollar la propuesta que consistió en diseñar un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A, de manera que se pueda llevar un registro adecuado de los ingresos generados, hacer efectivamente su recuperación, así como, planificar el destino de los recursos financieros, para cubrir las obligaciones contraídas por la empresa, logrando una programación de su endeudamiento, su capacidad de solventar sus deudas, para evitar insolvencias que puedan afectar su imagen ante sus acreedores y fortalecer sus relaciones con sus clientes. Para ello, se presentó la propuesta desarrollada de la manera siguiente: presentación, objetivos, justificación, factibilidad y desarrollo de la propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los Resultados**


En el presente capítulo se expusieron los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, para desarrollar las fases metodológicas establecidas, de manera de lograr los objetivos planteados, para proponer un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A., con el fin de establecer mejoras en los procesos de manejo de efectivo, tanto en hacer efectivo la recuperación de las cobranzas para obtener los ingresos que fortalezcan la liquidez financiera, así como destinarlos eficientemente al pago de deudas y obligaciones contraídas por la empresa, para garantizar su operatividad, de manera que su egreso sea efectuado de forma segura y confiable evitando los riesgos de fraude. Para ello, la propuesta será desarrollada mediante la siguiente estructura: presentación, objetivos, justificación, factibilidad y desarrollo de la propuesta.

##### **4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.**

Para el desarrollo de esta primera fase, y establecer un diagnóstico de acuerdo a la situación actual del control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A. La muestra estuvo representada por tres (03) trabajadores que ejecutan el manejo y los registros de los ingresos y egresos. En cuanto a la técnica de recolección de información a ser aplicada fue la encuesta apoyada de un cuestionario como instrumento, comprendido por doce (12) preguntas de respuestas cerradas tipo dicotómicas de alternativas únicas Si-No, y la observación directa, a través de una lista de cotejo. Con los resultados obtenidos se procedió a tabularlos, graficarlos, analizarlo e interpretarlos, para poder hacer un diagnóstico que permitió identificar

las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que influyen en el control de los ingresos y egresos, que serán expuestos en una matriz DOFA, de donde surgieron mediante el cruce entre ellos, las posibles estrategias que permitieron estructurar el plan estratégico que fue propuesto para poder darle solución al problema planteado.

### Lista de Cotejo

<b>Empresa:</b> MG Construcciones C.A. <b>Departamento:</b> Tesorería y Contabilidad <b>Fecha de Aplicación:</b> Enero 2020			
Ítem	Pregunta	Alternativa	
		Si	No
1.	Existencia de manuales actualizados.		X
2.	Capacitación del personal al ingresar al cargo.	X	
3.	Retardo en efectuar los registros contables	X	
4.	Conciliación oportuna de las cuentas bancarias		X
5.	Resguardo de las chequeras y códigos de las cuentas bancarias electrónicas.	X	
6.	Definición de cargos y establecimiento de responsabilidades del personal de tesorería y cuentas por pagar.		X
7.	Elaboración de comprobantes de egresos.		X
8.	Existencia de sistema administrativo computarizado. Mencione el tipo de sistema SAINT .....	X	
9.	Existencia de comprobantes de ingresos pre-elaborados y pre-numerados.		X
10.	Seguimiento de los depósitos y transferencias hasta su ingreso en la cuenta bancaria y registro.		X
11.	Realización de los pagos mediante transferencias bancarias electrónicas.	X	
12.	Uso de correos electrónicos para enviar comprobantes de retención a los proveedores.		X

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

De acuerdo a los resultados de la lista de cotejo se pudo diagnosticar los

siguiente:

- Se realiza una capacitación del personal al ingresar al cargo, lo cual es una fortaleza, ya que de esa manera el personal realizará las actividades de acuerdo a los requerimientos de la empresa, unificando criterios, y no solo bajo los conocimientos propios adquiridos mediante su desempeño laboral en el campo profesional.
- Se realiza el resguardo de las chequeras y códigos de las cuentas bancarias electrónicas, lo cual es permite que se minimicen los riesgos de fraude, por manipulación indebida por personal no autorizado.
- Cuentan con la existencia de sistema administrativo computarizado, el cual es el programa SAINT lo cual es una ventaja para el procesamiento de información, realización de registros de manera más rápida, mayor capacidad de almacenamiento, y permite obtener reportes con mayor velocidad para apoyar el proceso de toma de decisiones y planificación del efectivo, tanto para evaluar los ingresos y conocer los saldos reales, como el endeudamiento que ha adquirido la empresa.
- Efectúan la realización de los pagos mediante transferencias bancarias electrónicas, lo cual es una ventaja para la empresa ya que le permite procesar los pagos de manera más rápida, que el engorroso proceso de emisión de cheques.
- No cuentan con la existencia de manuales actualizados, que le sirvan de guía al personal para unificar criterios de la manera como deben realizarse las actividades de manejo de ingresos y egresos, de tal forma que se minimice los riesgos de duplicidad de tareas u omisiones de las mismas.
- Se realizan retardos en efectuar los registros contables, lo cual genera que la información contable no sea actualizada, fiable y oportuna.
- No se efectúa conciliación oportuna de las cuentas bancarias, por lo tanto existe el riesgo que no se detecten posibles irregularidad en los ingresos y

egresos de efectivo en las cuentas de la empresa, que podrían corregirse a tiempo.

- No existe una definición de cargos y establecimiento de responsabilidades del personal de tesorería y cuentas por pagar, por lo tanto, el personal no asume responsabilidades ante errores u omisiones cometidos durante los procesos de manejo de los ingresos y egresos.
- No se realiza la elaboración de comprobantes de egresos, por lo tanto, no queda de manera formal un comprobante de los desembolsos efectuados para el pago de deudas y obligaciones, que podrían servir al momento de efectuar las conciliaciones bancarias.
- No cuenta con la existencia de comprobantes de ingresos pre-elaborados y pre-numerados, por lo tanto, no se deja constancia de la información sobre los ingresos percibidos, de manera que se pueda detallar, el cliente que ha pagado, la factura y el importe del mismo, así como la modalidad de pago.
- No se hace seguimiento de los depósitos y transferencias hasta su ingreso en la cuenta bancaria y registro, lo cual podría dar cabida a fraudes.
- No se hace uso de correos electrónicos para enviar comprobantes de retención a los proveedores, lo cual es una herramienta agiliza el tiempo de reportar al proveedor el pago efectuado para que este, tenga conocimiento que la empresa ha generado del pago de sus deudas y mantener una comunicación efectiva con el proveedor.

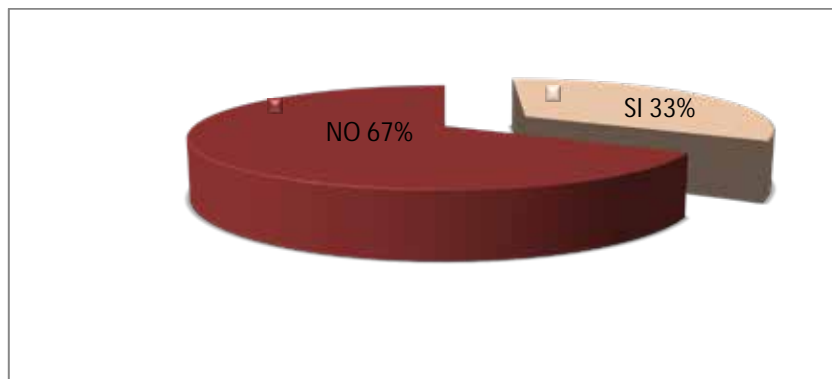
Ítem 1.- ¿Considera usted que se realizan puntualmente los registros de los

ingresos producto de las cuentas por cobrar a clientes?

**Tabla 1.- Registros de los ingresos de las cuentas por cobrar.**  
**ALTERNATIVAS FRECUENCIAS PORCENTAJES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 1.- Registros de los ingresos de las cuentas por cobrar.**

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

### Análisis

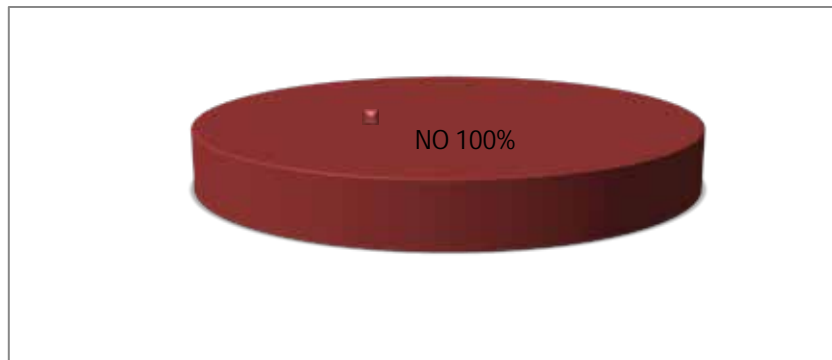
En el presente gráfico se refleja, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, considera que en la empresa no se realizan puntualmente los registros de los ingresos producto de las cuentas por cobrar a clientes. Por otra parte, el treinta y tres (33%) de los encuestados, considera lo contrario. Esto evidencia, que los registros no están actualizados, lo que incide en que la información contable no sea confiable, para realizar los reportes necesarios para conocer la disponibilidad de los ingresos reales, y los saldos de los clientes, para poder tomar decisiones.

Ítem 2.- ¿Sabe usted si se realizan los registros diarios de las cuentas por pagar?

**Tabla 2.-** Registros diarios de las cuentas por pagar.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	3	100%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 2.-** Registros diarios de las cuentas por pagar.

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

### **Análisis**

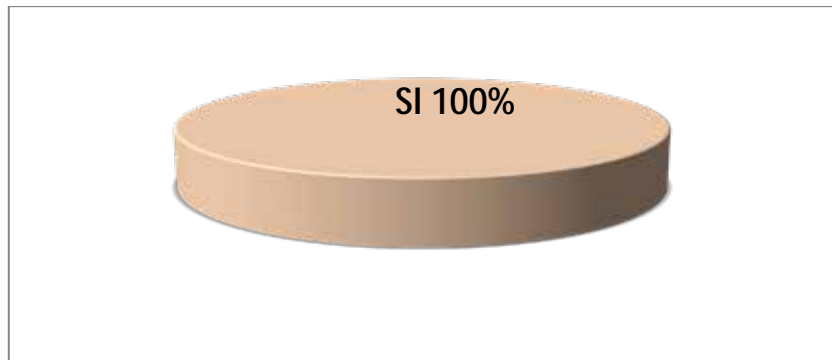
Ante esta interrogante, en el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados consideran, que no se realizan los registros diarios de las cuentas por pagar. Esto refleja la falta de cumplimiento de la puntualidad de los registros, lo que puede generar que al momento de realizar los pagos, se realice con información poco confiable, y puedan quedar facturas no registradas e incluidas en el proceso de pago que podrían generar descontento por parte de los proveedores, por incumplimiento de los lapsos de crédito establecidos.

Ítem 3.- ¿Consideras usted que los desembolsos están siendo debidamente autorizados?

**Tabla 3.-** Autorización de los desembolsos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 3.-** Autorización de los desembolsos.

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

### **Análisis**

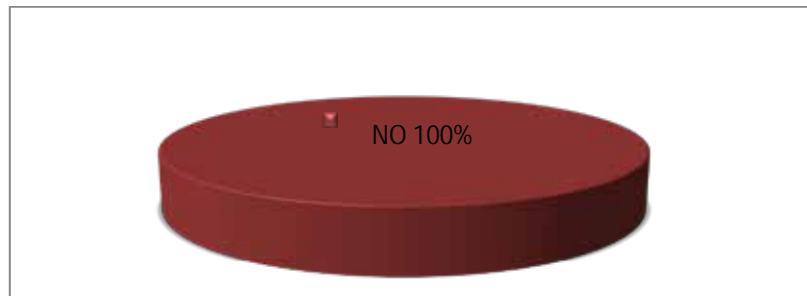
Ante esta interrogante, en el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, consideran que los desembolsos si están siendo debidamente autorizados. Esto refleja que se toman previsiones, para evitar manipulación indebida de los recursos.

Ítem 4.- ¿Tiene usted conocimiento si se realizan conciliaciones bancarias sobre los ingresos y desembolsos que se efectúan mensualmente por la empresa?

**Tabla 4.- Realización de Conciliaciones bancarias.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	3	100%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 4.-**Realización de Conciliaciones bancarias.

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

**Análisis**

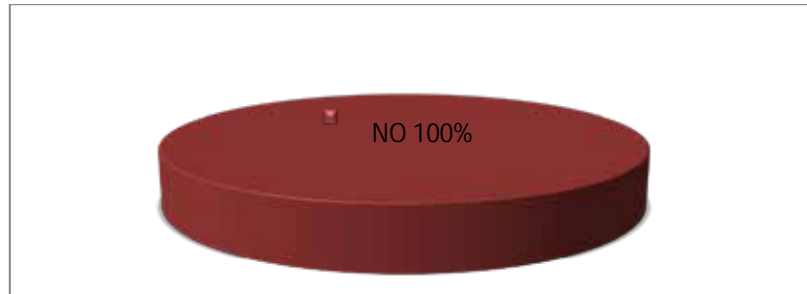
En el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, consideran que la empresa no efectúa mensualmente conciliaciones bancarias sobre los ingresos y desembolsos. Se puede observar, la falta de controles, sobre las entradas y salidas de efectivo, lo que puede generar que surjan irregularidades y que estas no sean detectadas, oportunamente, afectando la liquidez de la empresa, por lo tanto esto puede generar riesgos de fraude.

Ítem 5.- ¿Sabe usted si los egresos están debidamente soportados por la documentación que lo origina?

**Tabla 5.-** Soportes de los Egresos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 5.-** Soportes de los Egresos.

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

### Análisis

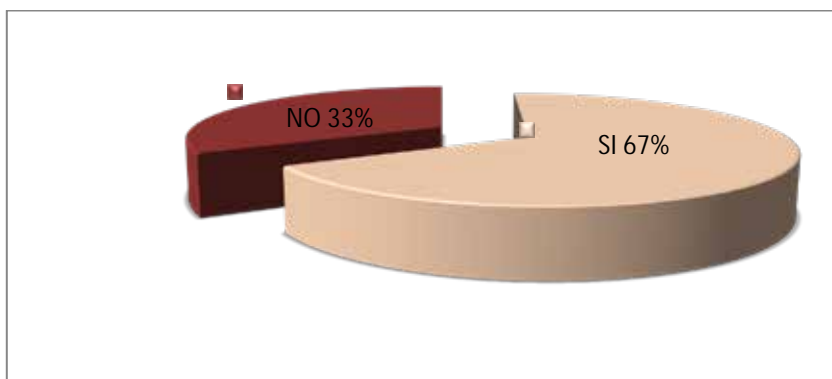
En el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, consideran que los egresos no están siendo debidamente soportados por la documentación que lo origina. Se observa que no se cumple con controles de egreso de efectivo, ya que, la falta de soportes puede originar que se paguen facturas dobles, o que el pago no haya tenido la autorización debida, lo que es un riesgo financiero para la empresa.

Ítem 6.- ¿Considera usted que se realiza una planificación de pagos de acuerdo a los saldos de las cuentas bancarias?

**Tabla 6.-** Planificación de pagos de acuerdo a saldos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	67%
NO	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 6.-** Planificación de pagos de acuerdo a saldos.

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

### Análisis

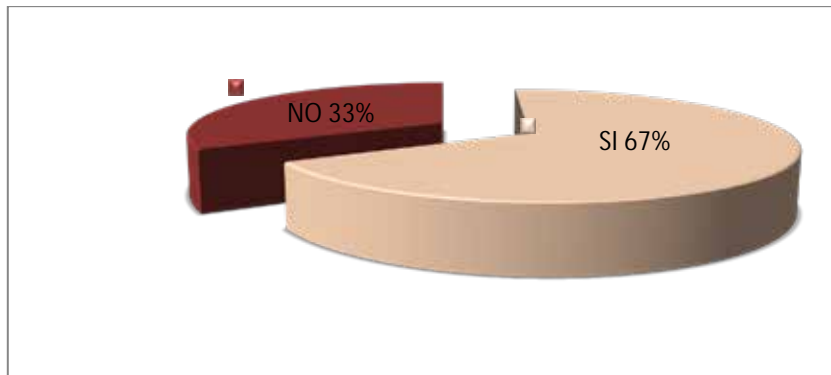
Se puede observar, que en el presente gráfico se refleja, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, considera que, se realiza una planificación de pagos de acuerdo a los saldos de las cuentas bancarias. Por otra parte, el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados considera lo contrario. Se observa la falta de unificación de criterios en este proceso de planificación de pagos, ya que se debe evitar generar sobregiros en las cuentas bancarias, y considerar dejar los apartados sobre gastos improrrogables, como lo son la nómina, servicios entre otros de vital importancia para la operatividad de la empresa.

Ítem 7 ¿Tiene usted conocimiento si se ha dejado de pagar alguna deuda por no haber sido registrada al momento de la ejecución de los pagos?

**Tabla 7.-** Incumplimiento de obligaciones por falta de registros.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	67%
NO	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 7.-** Incumplimiento de obligaciones por falta de registros.

Fuente: Blanca y Padrino (2020).

### Análisis

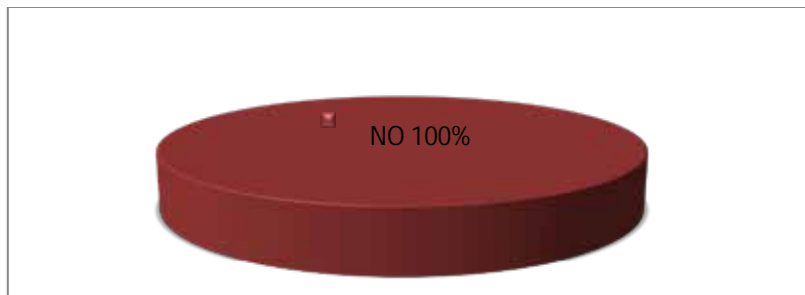
En el presente gráfico se refleja, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados considera que si se ha dejado de pagar alguna deuda por no haber sido registrada al momento de la ejecución de los pagos. Por otra parte, el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados considera lo contrario. Esto refleja que la falta de registro oportuno genera el incumplimiento de pago dentro de los lapsos, lo que ocasiona descontento por parte de los proveedores, y ponen en riesgo la imagen y credibilidad crediticia, pudiéndose recibir suspensión de créditos otorgados por parte de sus proveedores.

Ítem 8.- ¿Tiene usted conocimiento si se planifican semanalmente los desembolsos que deben realizarse por parte del departamento de tesorería?

**Tabla 8.- Planificación de desembolsos por tesorería.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	3	100%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 8.- Planificación de desembolsos por tesorería.**  
Fuente: Blanca y Padrino (2020)

**Análisis**

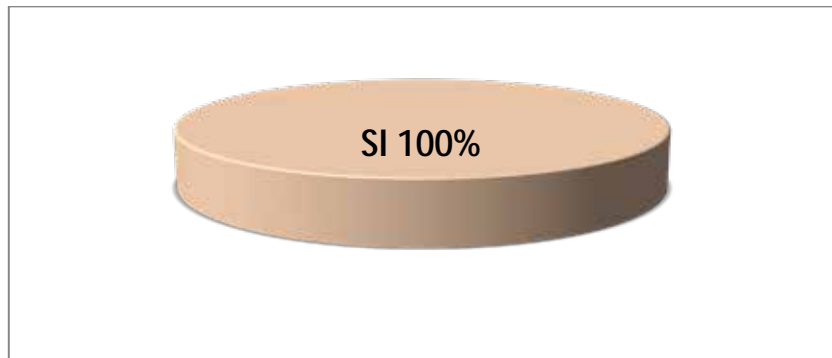
Ante esta interrogante, en el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, consideran que no se planifican semanalmente los desembolsos que deben realizarse por parte del departamento de tesorería. Esto refleja la falta de controles en el departamento de tesorería, ya que al no ejecutarse una planificación de pagos, se corre el riesgo de pagar deudas que podrían postergarse y dejar los recursos disponibles por otras de mayor importancia, además de realizar el pago de las deudas más antiguas para que estas no sean acumuladas, ya que esto genera deterioro de la imagen ante los proveedores, y descontento ante los mismos.

Ítem 9 ¿Sabe usted si se verifica que los pagos de los clientes correspondan a los montos de las facturas originarias de la deuda?

**Tabla 9.-** Verificación de pagos de clientes con facturas.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	3	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 9.-** Verificación de pagos de clientes con facturas.

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

### **Análisis**

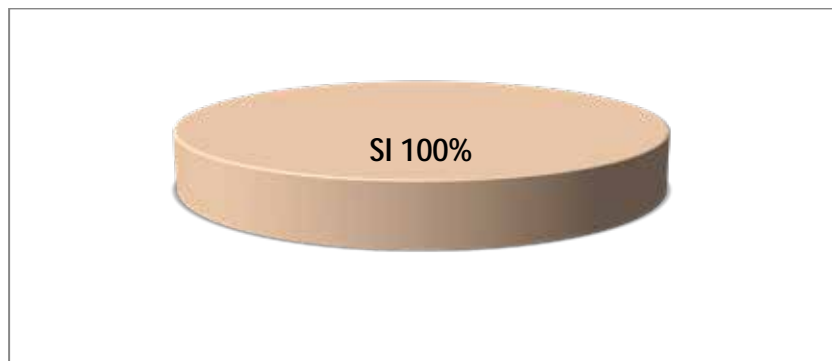
Se puede observar, que en el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, consideran que si se verifica que los pagos de los clientes corresponden a los montos de las facturas originarias de la deuda. Se evidencia que se realiza una adecuada verificación de los pagos, en cuanto a las cifras, ya que esto minimiza el riesgo de generar desembolsos erróneos a cuentas indebidas lo que afectaría la liquidez de la empresa.

Ítem 10.- ¿Considera usted que los clientes notifican a tiempo los pagos efectuados a la cuenta bancaria de la empresa para cubrir sus deudas?

**Tabla 10.-** Notificación por clientes de pagos efectuados en cuentas bancarias.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	3	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	3	100%

**Fuente:** Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 10.-** Notificación por clientes de pagos efectuados en cuentas bancarias.

**Fuente:** Blanca y Padrino (2020)

### **Análisis**

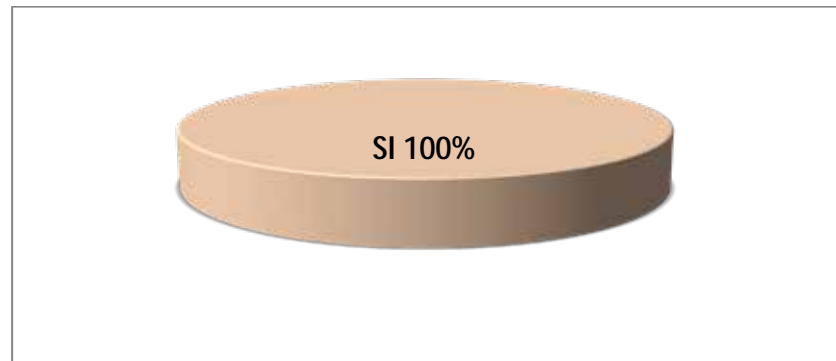
En el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, consideran que los clientes si notifican a tiempo los pagos efectuados a la cuenta bancaria de la empresa para cubrir sus deudas. Se observa, que el cliente efectúa la notificación del pago, lo que permite poder aclarar los saldos de los ingresos y actualizar la información en el sistema

Ítem 11.- ¿Sabe usted si existe una segregación de funciones entre el personal que maneja los recursos financieros y quien ejecuta los registros contables?

**Tabla 11.-** Segregación de funciones.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	3	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 11.-** Segregación de funciones.

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

### **Análisis**

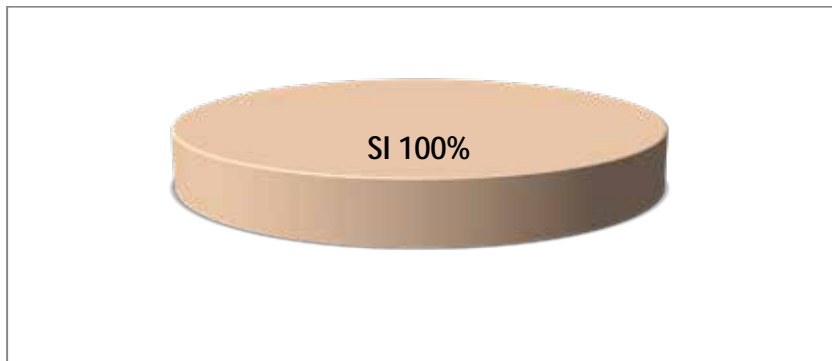
Ante esta interrogante, en el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, consideran que si existe una segregación de funciones entre el personal que maneja los recursos financieros y quien ejecuta los registros contables. Es adecuada la segregación de funciones así se evita la manipulación de la información o de los recursos, y minimiza los riesgos a fraude.

Ítem 12.- ¿Considera usted que mediante la implementación de un plan estratégico se podrá mejorar el control de los ingreso y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.?

**Tabla 12.-** Implementación de plan estratégico.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	3	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**Gráfico 12.-** Implementación de plan estratégico.

Fuente: Blanca y Padrino (2020)


### **Análisis**

Se puede observar, que en el presente gráfico se refleja, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, consideran que la empresa MG Construcciones C.A. si podrá mejorar el control de los ingreso y egresos mediante la implementación de un plan estratégico. Se evidencia la receptividad de la propuesta por parte del personal, lo que le brinda un factibilidad operativa para su implementación.

### 3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que influyen en los procesos de control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.

A continuación se exponen las debilidades encantadas mediante el instrumento aplicado, y a través de la interpretación de los resultados, las cuales se presentan en la siguiente matriz DOFA junto a las fortalezas, amenazas y oportunidades del medio, que influyen en los proceso de control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Cuentan con un sistema administrativo para el registro de las operaciones de ingresos y egresos. F2. Resguardo de chequeras y claves bancarias. F3 Pago a través de trasferencias bancarias. F4 Segregación de funciones. F5. Verificación de los importes pagados. F6. Notificación de los pagos por parte de los clientes. F7. El personal manifiesta disposición en la implantación de la propuesta. F8 Empresa con solidez en el mercado de la construcción. F9 Se realiza los desembolsos con debida autorización.	D1 No se realiza los registros de las cuentas por cobrar, ni las cuentas por pagar de manera continua. D2 La información no es fiable. D3 Pagos efectuados sin los correspondientes soportes. D4 Incumplimiento de pago de obligaciones por falta de registros. D5 No se efectúa una planificación de pago de acuerdo a saldos bancarios. D6 No se realiza conciliación bancaria. D7 No se hace seguimiento de los depósitos. D8 No se hace uso de comprobantes de ingresos y egresos. D9 No cuentan con manuales.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1 La planificación estratégica como herramienta gerencial. O2 Existencia de imprentas para la elaboración de formatos. O3 Existencia de banca electrónica para el monitoreo de los ingresos y egresos. O4 Existencia de correos electrónicos para solicitud y envío de comprobantes de pagos a clientes y proveedores.	F1 Economía inflacionaria genera pérdida del poder adquisitivo. F2 Proveedores que cotizan en divisas extranjeras. F3 Control cambiario. F4 Limitaciones de importes por transferencias. F5 Cambio del crédito a modalidad de pre-pago. F6 Falta de liquidez genera que los clientes no paguen a tiempo.

Fuente: Blanca y Padrino

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
FO Diseño de un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.	DO Establecer un plan estratégico de controles internos de acuerdo al Informe COSO sobre los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<p>FA Promover operaciones metódicas, eficientes y eficaces, contemplando un permanente respeto a los reglamentos, políticas y objetivos de la empresa en el desarrollo de la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros.</p> <p>FA Establecer de metodologías para el proceso de cuentas por pagar y pagos.</p>	<p>DA Fijar metas concretas para el resguardo de los recursos de la empresa ante posibles pérdidas por mala gestión, errores, fraudes o irregularidades en la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros.</p> <p>DA Mantener una información veraz de los datos financieros y de gestión a través de informes oportunos que proporcionen una base de datos actualizada y funcional acerca de la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros.</p>

Fuente: Blanca y Padrino

### **3.2.3 Fase III: Diseño de un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A**

En esta fase, una vez desarrollada la fase anterior y obtenidas la estrategias mediante la matriz DOFA, se procedió a desarrollar la propuesta que consistió en diseñar un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A, de manera que se pueda llevar un registro adecuado de los ingresos generados, hacer efectivamente su recuperación, así como, planificar el destino de los recursos financieros, para cubrir las obligaciones contraídas por la empresa, logrando una programación de su endeudamiento, su capacidad de solventar sus deudas, para evitar insolvencias que puedan afectar su imagen ante sus acreedores y fortalecer sus relaciones con sus clientes.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la propuesta**

Cabe señalar, que para garantizar el buen funcionamiento y operatividad de las organizaciones se requiere de un sana gestión financiera, de manera que se lleve un manejo adecuado de la información para elaborar los estados financieros y apoyar el proceso de toma de decisiones, cuyas cifras deben ser fiables, y reales, para garantizar veracidad de dicha información. De esta manera, los accionistas podrán verificar como los directivos están administrado sus recursos, y si estos la continuidad de la organización en el tiempo.

Tras lo antes expuesto, y una vez aplicado los instrumentos de recolección de información se pudo realizar en el presente trabajo un diagnóstico en base a la interpretación y análisis de los resultados, donde se pudo evidenciar que la empresa MG Construcciones C.A., presentan debilidades en sus procesos de control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A., entre las cuales se presenta que no se realiza un continuo registro de las operaciones de ingresos y egresos, por lo tanto la información es poco fiable para tomar decisiones, además no se realiza una planificación de pagos, quedando además, facturas no pagadas por no estar registradas, lo que puede generar descontento por parte de los proveedores, y que pueden dañar la imagen crediticia de la empresa ante sus acreedores, perdiéndose créditos significativos y exigida la modalidad de pre-pago para poder efectuar los despachos.

Asimismo, se evidencia la falta de formatos de ingresos y egresos, por lo tanto no se deja constancia de los movimientos de efectivo, tampoco se realizan conciliaciones bancarias, ni se hace seguimiento a los depósito, se realizan pagos sin los respectivos soportes, todo ello, puede dar cabida a fraudes financieros o

manipulación indebida de los recursos de la empresa, al ver la vulnerabilidad del proceso de manejo de efectivo de la empresa, lo cual afectaría significativamente a la empresa.

Por lo tanto, para dar solución a la problemática planteada y minimizar las debilidades que la generan, se propone diseñar un plan estratégico con las estrategias obtenidas de la matriz DOFA desarrollada, para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A., siguiendo una serie de criterios y normas que permitan salvaguardar los activos, implementando controles que garanticen el registro de los movimientos del efectivo, para emitir información confiable, veraz y oportuna, además de permitir detectar posibles desviaciones a tiempo para corregirlos.

Asimismo, los controles implementados minimizaran los riesgos de fraude, darán flujo a la información financiera, para poder apoyar efectivamente las tomas de decisiones. Por otro lado, se podrá detectar a tiempo las necesidades de financiamiento para cubrir sus compromisos oportunamente, en el caso de presentar déficit, y por el contrario poder invertir sus excedentes, para evitar el deterioro monetario producto de los efectos inflacionarios.

## **5.2 Beneficios de la Propuesta**

Para lograr la efectividad de la empresa en un mercado tan competitivo, se requiere evaluar sus procesos, e implementar herramientas gerenciales que permitan al personal ser más efectivos en su desempeño para lograr los objetivos organizacionales, a su se debe verificar que estos estén alineados con la misión y visión de la empresa, por lo tanto se requiere tener normativas que garanticen que se cumplan con los procesos en todos los niveles organizacionales, establecer controles para detectar posibles desviaciones y aplicar los correctivos a tiempo.

En este sentido, la propuesta que se desarrolló resulta relevante y brinda beneficios a la empresa debido a que se logrará mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MC Construcciones C.A., para garantizar la operatividad de la

organización y salvaguardar sus activos, brindando además, al personal de tesorería herramientas que le permitan optimizar su desempeño laboral y su desarrollo en el campo laboral, dirigidos a cumplir los objetivos organizacionales, mediante un buena y sana gestión financiera.

### **5.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A

#### **5.3.2 Objetivo Específico de la Propuesta**

- Establecer un plan estratégico de controles internos de acuerdo al Informe COSO sobre los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.
- Promover operaciones metódicas, eficientes y eficaces, contemplando un permanente respeto a los reglamentos, políticas y objetivos de la empresa en el desarrollo de la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros.
- Fijar metas concretas para el resguardo de los recursos de la empresa ante posibles pérdidas por mala gestión, errores, fraudes o irregularidades en la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros.
- Mantener una información veraz de los datos financieros y de gestión a través de informes oportunos que proporcionen una base de datos actualizada y funcional acerca de la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros.
- Establecer de metodologías para el proceso de cuentas por pagar y pagos.

### **5.4. Desarrollo de la Propuesta**

La presente propuesta consiste en diseñar un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A., de manera que se realicen los registros oportunamente, y se emitan reportes confiables para el

proceso de toma de decisiones, salvaguardando los recursos de la empresa, garantizando el cumplimiento de políticas, normativas y procedimientos establecidos, así como detectar posibles desviaciones y corregirlas a tiempo, para lograr los objetivos establecidos.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CONTROL DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA MG CONSTRUCCIONES C.A**

**Misión:** MG construcciones es una empresa del sector ferretero y constructor dedicada a la comercialización y distribución de productos para la construcción y acabado, bajo premisas de precio, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado. Trabajan en equipo por la satisfacción de sus clientes a través de un servicio personalizado con base al desarrollo integral de sus empleados, proyectándonos como una compañía competitiva que sea de gran aporte para el crecimiento económico de la región

**Visión:** Ser una empresa líder en el sector ferretero y materiales de construcción en el estado Apure y posteriormente en la región de los llanos venezolanos, Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial, comprometiéndose con la capacitación constante de su recurso humano, para que este sea altamente calificado, productivo y comprometido a mantener la preferencia y satisfacción de sus clientes permitiéndonos así solidez financiera y crecimiento sostenible.

**5.4.1 Objetivo 1.- Establecimiento un plan estratégico de controles internos de acuerdo al Informe COSO sobre los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.**

La siguiente propuesta se estructura tomando como referencia las recomendaciones del Informe COSO para el control interno, el cual es considerado internacionalmente como un punto de referencia obligado al tratar materias de control interno, ya que permite establecer una definición de control interno, desarrollando los conceptos lo más claro posible, de forma que cuando se hable de control interno todo el mundo esté hablando de lo mismo. En ese sentido, se consideran ciertas

características que son fundamentales para un buen control interno: 1) ambiente de control, 2) proceso de evaluación del riesgo, 3) actividades de control, 4) sistema de información aplicable a los informes financieros y a la comunicación y 5) monitoreo de los controles. En función de estos cinco elementos se considera:

**Ambiente de control:** entre los factores más importantes del ambiente de control figuran: integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, consejo de administración o comité de auditoría, filosofía y estilo operativo de los ejecutivos, estructura organizacional, asignación de la autoridad y de responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos. En ese sentido, la empresa requiere divulgar adecuadamente el Manual de la Organización, dando a conocer a todos los miembros de la organización su misión, visión, objetivos, valores éticos y las políticas generales de calidad, recursos humanos y administración, incorporando en el mismo, de manera explícita y bien documentada:

- Las políticas de control interno y del manejo del efectivo, su ingreso y egreso.
- La definición de una estructura organizativa que establezca claramente los niveles de autoridad y responsabilidades con el control interno, el manejo de las cuentas por cobrar y la necesaria segregación de funciones. - Normas conductuales y éticas que desalienten la realización de actos deshonestos, inmorales o ilegales.
- La definición de códigos de conducta y valores éticos del personal encargado de crear, administrar y vigilar los controles.
- La definición de los canales de comunicación que permita divulgar a toda la organización a través de los medios apropiados: las políticas oficiales y los códigos de conducta. Por otro lado, se requiere del establecimiento de políticas y normas para el manejo del efectivo, tales como:
  1. Las actividades de cuentas por cobrar debe ser independiente de los departamentos de ventas y crédito.
  2. Debe requerirse la aprobación de un gerente responsable para el egreso de

efectivo, conceder descuentos fuera del período normal o exceso sobre los términos usuales.

3. Las facturas, recibos y notas de crédito por devoluciones y rebajas deben estar pre numeradas y su uso debidamente controlado.
4. Todos los ingresos deben ser ingresados por caja para su respectivo registro y contabilización. Se deberá emitir un recibo prenumerado y los formularios que no están en uso deben ser reguardados.
5. Se deberá hacer un arqueo diario de la caja y los ingresos depositados en el día hábil siguiente.

Asimismo, los procedimientos deberán establecer de manera detallada la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse, debiendo indicar el nombre del proceso, una breve descripción del mismo, el diagrama de flujo de las actividades, los responsables, las relaciones y el nivel de autoridad.

**Evaluación del riesgo:** se deben establecer procedimientos que establezcan actividades que permitan identificar, evaluar y responder a los riesgos de negocios que enfrenta la organización; tomando en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones, identificando los riesgos relevantes para estimar su importancia y poder seleccionar las medidas para enfrentarlos.

**Actividades de control:** las actividades de control están conformadas por políticas y procedimientos que permiten verificar que se cumplen los lineamientos de la dirección, permitiendo a la empresa emprender acciones que respondan a los riesgos de la organización. Generalmente se relacionan con la auditoría de estados financieros, sin embargo para efectos del control interno del manejo de las cuentas por cobrar, se proponen las siguientes acciones:

- **Evaluar el desempeño:** consiste en revisar el desempeño real de la organización comparado con los presupuestos y pronósticos o con el

desempeño de períodos anteriores; haciendo evaluaciones globales del mismo, por lo que se requiere establecer procedimientos que permitan a la gerencia revisar las desviaciones del desempeño esperado e investigar sus causas, para luego introducir las medidas correctivas apropiadas, implementando cambios de estrategias y de planes de ser necesarios.

- Controlar el procesamiento de la información: se deben establecer procedimientos que permitan verificar el oportuno registro y procesamiento de las transacciones. Esto incluye definir claramente la autorización legítima de todos los tipos de transacciones.
- Controles físicos: se refieren a los que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos y comprenden actividades que permiten mantener siempre un adecuado control sobre documentos prenumerados que no se emitan, además de sobre otros diarios y mayores.
- División de obligaciones: es fundamental para un adecuado control interno que ningún departamento o individuo se encargue de todos los aspectos de una transacción de principio a fin. En el caso del manejo de las cuentas por cobrar, ninguna persona debería realizar más de una de las funciones, como registrar las transacciones y ser responsable de la custodia los activos. De allí que, se propone el establecimiento de procedimientos claramente definidos y documentados, para una efectiva segregación de las funciones relacionadas con las cuentas por cobrar, estableciendo adecuadamente los niveles de autoridad y las responsabilidades.

**Monitoreo de los controles:** es un proceso que consiste en establecer actividades que permitan evaluar la calidad de las medidas de control interno en el tiempo, vigilando si funcionan como se preveía o si se requieren modificaciones. Estas actividades pueden efectuarse permanentemente como la supervisión y administración, un seguimiento continuo de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los supervisores. También pueden hacerse

evaluaciones individuales, en forma no sistemática.

**Lineamientos Normativos:** se recomienda establecer normas claramente definidas para el manejo del efectivo tales como:

**Área Ventas y Cuentas por Cobrar:**

1. Se deben llenar completamente las facturas en su formato, identificando claramente: Nombre del Cliente, Rif, domicilio fiscal, descripción del servicio adquirido, monto en bolívares desglosando el IVA, monto total de la factura, número de factura.
2. Las facturas serán emitidas en formularios diseñados para tal fin debidamente prenumerados en orden correlativo y en cumplimiento con las leyes establecidas. La gerencia debe establecer medidas para el resguardo de los formularios que no están en uso.
3. En los casos facturas a personas jurídicas, deberán ser aceptadas por una persona autorizada a comprometer a la empresa.
4. El Gerente General deberá autorizar el otorgamiento de créditos según las condiciones de los clientes.
5. Deberán emitirse mensualmente los estados de cuentas por cobrar, analizarse y enviarse al departamento encargado de la cobranza.
6. En caso de existir notas de descuentos por pronto pago, deben ir debidamente autorizadas por la Gerencia.
7. La empresa no extenderá créditos a clientes que posean cuentas por cobrar vencidas.
8. Se establecerán créditos de acuerdo con un monto mínimo establecido por el departamento, en concordancia con la autorización de la Gerencia General.
9. Cuando haya incumplimiento por parte de un cliente de las políticas y condiciones establecidas, se investigará las causas que lo originaron para determinar la suspensión del crédito con la empresa.
10. En el caso de ocurrir un incumplimiento en el pago de facturas, mayor o igual a 90 días deberá pasar el documento al representante legal de la empresa.

11. Las cuentas por cobrar con más de 360 días de vencidas serán consideradas como incobrables, previa autorización de la Gerencia General.
12. Se debe contactar a los clientes e informales sobre el estado de sus cuentas enviado un estado de cuenta mensualmente.
13. En el caso de anulación de una factura, se debe utilizar un sello de ANULADA en todas sus copias para inutilizar el documento. Deberán archivarse todas las copias en orden correlativo con las facturas validas

### **Área Cobranzas**

1. Se utilizarán medios adecuados como notificaciones o llamadas telefónicas, así como recordatorios del vencimiento de las facturas.
2. Las facturas tendrán un vencimiento de 30 días.
3. Las facturas pagadas con más de cinco días después de su vencimiento, devengarán intereses moratorios del dos por ciento mensual.
4. Se cobrará una comisión por cheques devueltos.
5. En el caso de ocurrir un incumplimiento en el pago de facturas, mayor o igual a 90 días, se deberá pasar el documento al representante legal de la empresa.
6. Los recibos de cobros que se utilicen en el proceso deberán estar debidamente prenumerados en orden correlativo y en cumplimiento con las leyes establecidas.
7. En el caso de alguna anulación de recibos, éste deberá anularse en todos sus copias, utilizando el sello de anulado para inutilizar el documento. Los recibos de cobro anulados deben permanecer en el talonario de cobro
8. Los pagos de clientes deben ser depositados en las cuentas bancarias designadas por la organización.
9. Los recibos de cobro una vez finalizado el proceso de cobro deben ser devueltos al departamento de Administración en un lapso no mayor a tres (3) días.
10. Es obligatorio realizar un recibo de cobro por cada transacción. Éste no podrá

- tener enmiendas ni tachaduras. En caso de errores, se deberá anular conservando todas sus copias
11. Se deberá verificar la consistencia de los datos de la factura con el sistema antes de efectuar el proceso de cobranza.
  12. No se deben aceptar cheques posfechados por concepto de cancelación de facturas

**5.3.2 Objetivo 2.- Promoción de operaciones metódicas, eficientes y eficaces, contemplando un permanente respeto a los reglamentos, políticas y objetivos de la empresa en el desarrollo de la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros**

En relación al desarrollo de los objetivos específicos del proyecto, los mismos pueden ser llevados a cabo eficientemente en función de mejorar las condiciones de control interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la empresa MG Construcciones C.A.:

Por lo tanto, se busca promover operaciones metódicas, eficientes y eficaces, contemplando un permanente respeto a los reglamentos, políticas y objetivos de la empresa en el desarrollo de la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros. En este caso, la principal estrategia que se plantea es aprovechar todo el potencial del personal de mayor experiencia en las áreas de ventas, contabilidad y administración para constituir un comité de control interno, siendo necesario definir aspectos de interés para preparar al personal hacia una cultura ética y de integridad moral que será la base para el desarrollo del resto de las estrategias planteadas con respecto al desempeño y conducta de los trabajadores.

Respecto a la competencia profesional, la directiva de la empresa debe fijar los mecanismos para lograr la competitividad deseada en sus trabajadores, y para ello debe asegurar la selección adecuada de personal por competencias profesionales para asegurar su adaptación a las políticas de control interno que se intentan establecer en el proceso de ventas, cuentas por cobrar y ejecución de cobros, además de una capacitación permanente en las áreas de su competencia para que el trabajador logre

optimizar su desempeño dentro de su respectivo puesto de trabajo.

En ese sentido, es importante considerar en forma expresa las aptitudes y actitudes que muestren los trabajadores de la empresa porque de ello dependerá el buen desempeño que tendrán en sus funciones. Por esa razón, se proponen algunas estrategias preliminares o de preparación para afianzar el ambiente de control interno de la empresa MG Construcciones C.A.

- Configurar políticas bien definidas orientadas a contratar personal calificado por su competencia profesional respecto a las responsabilidades que serán asignadas a ese puesto de trabajo, en este caso, referidas a las funciones de ventas, cuentas por cobrar y ejecución de cobros, para lo cual es necesario revisar los métodos de contratación que actualmente se utilizan en la empresa.
- Proporcionar en forma práctica y metódica a las personas que ingresan a la plantilla de trabajo la debida orientación, capacitación y adiestramiento durante un período convenientemente establecido a fin de reforzar aptitudes y actitudes con respecto al cargo a desempeñar.
- Asegurar la calificación y competencia en las áreas relacionadas con los procesos de ventas, cuentas por cobrar y ejecución de cobros, buscando una total sintonía entre ellas así como con las políticas y normativas delineadas en las nuevas estrategias.
- Empezar jornadas de convivencia entre los empleados, donde se destaque la importancia de la misión, visión, valores, objetivos y procedimientos de control interno de la empresa así como las metas que se quieren alcanzar y los niveles de competencia y habilidades requeridos para las distintas tareas.

Sin embargo, debe quedar establecida en forma escrita la descripción del puesto de trabajo en un sencillo instructivo para las funciones por cargo. Por otra parte, es preciso fomentar un ambiente sólido de confianza que permita materializar el flujo de información requerido para realizar una buena toma de decisiones, y muchas veces esa atmósfera se crea a partir de la seguridad que se tenga con respecto a la integridad y

competencia profesional de quienes laboran en una determinada área.

### **5.3.3 Objetivo 3.- Fijación de metas concretas para el resguardo de los recursos de la empresa ante posibles pérdidas por mala gestión, errores, fraudes o irregularidades en la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros**

Un Sistema de control interno se considera efectivo en la medida que se pueda contar desde todos los niveles de la empresa con una seguridad razonable y una confiabilidad comprobada, determinadas entre otras cosas por el avance en el logro de sus objetivos y metas, pero también en el empleo de criterios de economía y eficiencia. Es por ello que en todo momento es preciso:

- Realizar un seguimiento constante al cumplimiento de la legislación y las normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos internos de la empresa, basados lógicamente en su misión, visión, valores y objetivos.
- Evaluar periódicamente los niveles de eficacia del control interno mediante el cumplimiento o no de los objetivos de control, que deben estar establecidos previamente y constituir un modo de acción que deberá tener repercusiones saludables en toda la operación.

No obstante, deben practicarse auditorías eventuales o programadas con el fin de verificar su eficacia y eficiencia, proporcionando las recomendaciones que permitan su posterior fortalecimiento, reajuste o reformulación. En ese caso, la frecuencia para realizar estas auditorías, dependerán directamente de la necesidad que exista para reducir o mitigar el problema.

En ese caso, los objetivos y elementos de control que velan por su consecución se basan en los supuestos asumidos sobre el ambiente o entorno de control, y ante ese panorama se debe validar de forma periódica todos los supuestos que constituyeron la base de los objetivos de control planteados por la empresa así como las técnicas de control seleccionadas para lograr dichos objetivos:

- El monitoreo permanente, incluyendo actividades de supervisión constante y evaluación individual, que deben ser ejecutadas por personas autorizadas para ello o directamente por la dirección, y esa actividad debe realizarse en cada del proceso de ventas, cuentas por cobrar y ejecución de cobros.
- Asegurar que el control interno de la empresa en las áreas de ventas, cuentas por cobrar y cobros funcione adecuadamente en dos modalidades de supervisión: actividades continuas, donde se hace un seguimiento permanente, y en evaluaciones puntuales, que son llevadas a cabo en cualquier momento.

En consideración a lo anterior, para garantizar la idoneidad del sistema de control interno, se debe velar por el buen funcionamiento de las estrategias, y evaluar de forma periódica pero oportuna y consistente su eficacia mediante reuniones convocadas con ese propósito y comunicar los resultados de esta evaluación a los niveles superiores y al comité de control interno.

**5.3.4 Objetivo 4.- Mantener una información veraz de los datos financieros y de gestión a través de informes oportunos que proporcionen una base de datos actualizada y funcional acerca de la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros.**

Es evidente que la comunicación debe existir en todo momento, fluyendo de manera sistemática y funcional no sólo para monitorear el proceso sino también para hacer saber a cada quien lo que se espera de su integridad, comportamiento ético y competencia profesional y en especial, velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar las metas de la organización. De igual manera, deberá existir todo un sistema coordinado de formatos o entradas interactivas en el sistema automatizado (con clave de autorización) donde quede registrada la información de la transacción, los datos del vendedor, la operación y cada incidencia de dicho proceso, lo cual constituye un elemento de comunicación por excelencia y debe garantizar una total transparencia, eficiencia y seguridad.

Además de eso, adquiere una importancia superlativa realizar encuestas o entrevistas eventuales al personal relacionado con las ventas, cuentas por cobrar y cobros con el fin de observar de cerca el proceso de adaptación del personal a las nuevas políticas y estrategias de control interno, ya que esto asegurará que los lineamientos establecidos se estarían cumpliendo a cabalidad sin ocasionar traumas ni interferencias al desarrollo de las actividades habituales.

Ahora bien, cuando se busca establecer riesgos, se trabaja en función a la cuantificación financiera de las operaciones desde el punto de vista de su manejo monetario por el peligro permanente de fraude, dolo o simple ineficacia, y para cumplir éste punto, se debe considerar que una vez detectado el riesgo se proceda a cuantificar las posibles pérdidas a nivel monetario, pero no sólo por su importancia dentro de la estructura financiera de la empresa sino también por los graves daños que ocasiona a la moral de la plantilla de trabajo y a los principios éticos que deben privar. Por ello, es importante:

- Evaluar en forma integral, los procesos de control interno para tomar medidas que eviten la incompatibilidad y los conflictos de intereses así como el mal manejo de la información, el riesgo de fraude y los errores operativos, financieros y legales.
- Verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa que resulta del proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros efectuados, partiendo de un inventario integral a puerta cerrada.

Con todas las proposiciones anteriormente mencionadas, se debe estar al tanto que toda deficiencia que afecte la efectividad del sistema de control interno debe ser notificada, y para ello es conveniente establecer procedimientos para comunicar las deficiencias al supervisor directo por las vías destinadas para ello, siempre con la intención de que se tome la medida correctiva.

Ello confirma que el entorno o ambiente de control ejerce una gran influencia en

la forma en que se desarrollan las operaciones dentro de una empresa, pues en la medida en que se establecen los objetivos y se encaminan a minimizar los riesgos, se incide adicionalmente en los sistemas de supervisión en general así como en el comportamiento de los sistemas de información, que deben ser sistemas transparentes pero abiertos y dinámicos, porque ninguna información es estática o permanente, sino que puede tener variaciones en el tiempo.

### **5.3.5 Objetivo 5.- Establecimiento de metodologías para el proceso de cuentas por pagar y pagos**

#### **Modelo propuesto para gestión de cuentas por pagar**

Para disponer del capital de trabajo, las empresas recurren al financiamiento a corto plazo, que son pasivos que están programados para que su reembolso se efectúe en el transcurso de un año. El éxito financiero de una empresa depende en gran medida de la forma en que se manejen sus finanzas. La falta de control, la indisciplina y la poca información financiera son errores recurrentes en la práctica empresarial.

#### **Metodología para optimizar la gestión de pagos**

Si no se gestiona adecuadamente las finanzas es muy probable que el pago de las facturas que se adeudan nunca se llegue a efectuar en el tiempo y la forma adecuada, es por esto que se debe implementar políticas y estrategias de pago a los proveedores.

#### **Objetivo**

Obtener un financiamiento a corto plazo de una manera mas fácil y rápida y a bajo costo.

#### **Políticas**

- Designar una persona que se haga responsable de la administración contable
- financiera, que se encargue de controlar la entrada y salida de dinero.

- Introducir políticas contables y administrativas que permitan conocer en cada momento cuantas facturas debes, a quien debes, cuales son los montos de las facturas por pagar y cuáles son los tiempos de plazo de pago para cada una de ellas.
- obtener el conocimiento total de las modalidades y formas de pago que se dispone para cancelar cada factura, conocer si se existe por parte del proveedor beneficios o descuentos por pronto pago.
- No contratar, efectuar compras o tomar compromiso de pago por encima de tu nivel o flujo de ingresos.
- Parte del éxito de la gestión de cuentas por pagar pasa por mantener un equilibrio contable y financiero.

### **Estrategias**

- Presupuestar las compras para los siguientes cinco años en base al crecimiento del costo de ventas que está relacionado con el inventario y las cuentas por pagar.
- Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa.
- Determinar proveedores que permitan reducir los gastos sin disminuir la calidad de los bienes adquiridos.
- Conseguir una posición fuerte compradora para poder imponer las condiciones comerciales como: Plazos de pago, y Política de devoluciones, descuentos y rebajas.

### **Cuadro 3.- Plan estratégico para mejorar el control de ingresos y egresos**

#### **De la empresa MC Construcciones C.A.**


<p><b>PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CONTROL DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA MG CONSTRUCCIONES C.A</b></p>

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
Establecimiento un plan estratégico de controles internos de acuerdo al Informe COSO sobre los ingresos y egresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de control.</li> <li>- Actividades de control.</li> <li>- Evaluación de riesgo.</li> <li>- Monitoreo.</li> <li>- Comunicación e información.</li> </ul>	Cuentas por cobrar Cobranza	1 Mes
Promoción de operaciones metódicas, eficientes y eficaces, contemplando un permanente respeto a los reglamentos, políticas y objetivos de la empresa en el desarrollo de la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar el potencial del personal.</li> <li>- Lograr la competitividad profesional.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Establecer descripción de puestos de trabajo.</li> </ul>	Administrador	1 Mes
Fijación de metas concretas para el resguardo de los recursos de la empresa ante posibles pérdidas por mala gestión, errores, fraudes o irregularidades en la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el avance en el logro de objetivos y metas.</li> <li>- Realizar un seguimiento constante.</li> <li>- Evaluar periódicamente los niveles de eficiencia del control.</li> <li>- Monitoreo permanente.</li> </ul>	Administrador	1 Mes
Mantener una información veraz de los datos financieros y de gestión a través de informes oportunos que proporcionen una base de datos actualizada y funcional acerca de la función de ventas, cuentas por cobrar y cobros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar en forma integral.</li> <li>- Verificar la exactitud y veracidad de la información.</li> </ul>	Personal de Cuenta por cobrar	1 mes
Establecimiento de metodologías para el proceso de cuentas por pagar y pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo propuesto para la gestión de cuentas por pagar.</li> <li>- Metodología para optimizar la gestión de pagos.</li> </ul>	Personal de cuentas por pagar	2 Meses

Fuente: Blanca y Padrino (2020)

### 5.5. Factibilidad de la Propuesta

Todo proyecto requiere de un estudio de factibilidad para su aplicación, por lo tanto la presente propuesta se evaluó de acuerdo a la capacidad técnica, operativa y económica, de manera que se pueda implementar el plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.

### **5.5.1 Factibilidad Técnica**

Desde el punto de vista técnico la empresa cuenta con un personal capacitado y calificado, por poseer una educación promedio universitaria y experiencia en el área objeto de estudio.

### **5.5.2 Factibilidad Operativa**

Desde el punto de vista operativo la empresa cuenta con los recursos tangibles que se necesitan para implementar la propuesta presentada, además cuenta con el personal calificado para desarrollar las estrategias que componen el plan estratégico propuesto, no requiriendo cambios en la estructura organizativa de la empresa, ni el empleo de nuevo personal.

### **5.5.3 Factibilidad Económica**

La empresa posee los recursos económicos necesarios que hace factible la implementación de la propuesta, ya que la inversión no es significativa, debido a que se requieren recursos para la difusión del plan estratégico propuesto.

## CONCLUSIONES

Siendo el control una herramienta de gran importancia para las organizaciones, el cual es implementado en todas las etapas del proceso administrativo, ya que permite detectar posibles desviaciones y establecer los correctivos necesarios, para garantizar el cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas, para lograr realizar el registro oportuno de las operaciones, emitir información financiera que apoye el proceso de toma de decisiones, así como elaborar los estados financieros, además permite que el personal optimice su desempeño laboral en pro del logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, la empresa debe evaluar si sus objetivos están alineados a la misión y visión de la empresa, para que sus procesos sean diseñados de manera que se la empresa sea efectiva, implementando un plan estratégico que le brinde una ventaja ante sus competidores, y pueda mantenerse en el mercado en el cual incursiona.

En este contexto, en el presente estudio se realizó un diagnóstico sobre la situación que presenta la empresa MG Construcciones C.A., en relación al manejo de los ingresos y egresos, a través de las técnicas de recolección de datos aplicadas, cuyos resultados fueron analizados y permitieron detectar ciertas debilidades que han generado la problemática expuesta, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- No cuentan con manuales de normas y procedimientos, por lo tanto el personal no cuenta con una guía para unificar criterios sobre el tratamiento que debe realizarse a los ingresos y egresos.
- No se realiza una conciliación oportuna de las cuentas bancarias, lo cual evidencia que no se hace seguimiento de las entradas y salidas de efectivo, lo que puede generar que existan errores u omisiones que no sean detectados a tiempo.
- No existe una definición de cargos ni establecimiento de responsabilidades, esto genera que el personal se desentienda de las actividades realizadas, ya

que no se segregan funciones para determinar la responsabilidad de cada uno en el proceso de manejo de efectivo.

- No se emiten comprobantes de ingresos o egresos, por lo tanto, no queda constancia formal de las entradas y salidas de efectivo, y que puedan ayudar al proceso de conciliación, ya que al estar pre-numerados permite detectar si falta algún documento.
- No se realiza el registro de los ingresos y egresos, lo que genera que la información financiera no sea fiable, y los procesos sean poco efectivo, además, quedan facturas pendientes por pagar por no haber sido registradas.

Se puede concluir, que se logró el objetivo principal de la presente investigación, ya que se pudo proponer un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MC Construcciones C.A., de manera que se pueda llevar un registro adecuado de los ingresos generados, hacer efectivamente su recuperación, así como, planificar el destino de los recursos financieros, para cubrir las obligaciones contraídas por la empresa, logrando una programación de su endeudamiento, su capacidad de solventar sus deudas, para evitar insolvencias que puedan afectar su imagen ante sus acreedores y fortalecer sus relaciones con sus clientes.

## **RECOMENDACIONES**

Debido a la importancia de mejorar los procesos de control de los ingresos y egresos de la empresa MC Construcciones C.A., mediante la implementación del plan estratégico propuestos, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Implementar el plan estratégico propuesto para mejorar el control de los ingresos y egresos, así como optimizar el desempeño del personal de las áreas involucradas.
- Tomar en consideración los resultados obtenidos en el presente estudio, los cuales le permitirán a la gerencia analizar las debilidades de los procesos observadas, con respecto a la gestión de registros oportunos de los pagos a proveedores y demás egresos efectuados, así como mejorar la gestión de cobranza que garantice el ingreso continuo de los recursos necesarios para pagar sus deudas y obligaciones, así como mejorar la imagen de la empresa frente a los proveedores.
- Elaborar y difundir un manual de normas y procedimientos en las áreas involucradas que sirva de guía de acción para el personal de manera que optimicen su desempeño y se traduzca en el logro de las metas y objetivos propuestos.
- Comunicar a todo el personal involucrado sobre el plan estratégico propuestos, a través de charlas y capacitación, en función de mejorar los procedimientos que se llevan a cabo en cada área.
- Mantener una supervisión y seguimiento de las actividades realizadas en el departamento de tesorería, orientando los esfuerzos de todo el personal hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, y así optimizar la eficacia y efectividad de la gestión de planificación del flujo del efectivo y por ende la financiera y contable.


## REFERENCIAS

- Acosta, Francia y Bentham, Carlos (2018). **Lineamientos de control interno que optimicen el proceso de ventas y cuentas por cobrar de la empresa SPEED SHOP 01, C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Arias, Fidas (2016). **El proyecto de investigación.** 5ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Carrera, Shirley (2017). **Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015.** Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Guayaquil. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- Coulter, Mary y Robbins, Stephen (2012). **Administración.** 6ª Edición. México: Editorial Pearson Educación
- Chiavenato, Idalberto (2015). **Administración: Proceso Administrativo.** 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Giménez, José (2014). **El Proceso de Investigación.** 1ª edición. Valencia. Venezuela: Editorial El Viaje del Pez.
- González, Yetarse (2018). **Estrategias administrativas para el control de cuentas por pagar de facturas de servicios de la empresa C.A. GOODYEAR DE VENEZUELA.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Gutiérrez, Ana; Medina, Yesenia y Zuniga, Lucí (2017). **Reconocimiento de los ingresos según la NIC 18 y su incidencia en los Estados Financieros en la Empresa de Servicios A2G S.A.C. 2016.** Lima. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2012). **Metodología de la Investigación.** 6ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Holmes, Arthur (2014). **Auditoria, Principios y Procedimientos.** 5ª Edición. México: Editorial Limusa.

- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2016). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. 2ª Edición. Caracas, Venezuela: Libros de “El Nacional”. Editorial CEC, SA.
- Rodríguez, Carlos (2015). **Metodología para la implementación del proceso de presupuesto participativo en el Municipio Mariño del Estado Nueva Esparta. Período 2014-2017**. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Sabino, Carlos (2016). **El proceso de investigación**. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- Serna, Humberto (2017). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial 3R Editores.
- Suárez, Maite (2017). **Lineamientos del control interno de las modificaciones presupuestarias para la optimización de la ejecución física y presupuestaria de las metas en la Universidad de Carabobo**. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Tabón, Sergio (2013). **Proyectos formativos, Teoría y Metodología**. 1ª Edición. México: Editorial Pearson.
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

# **ANEXOS**

**Anexo A**  
**Lista de Cotejo**

<b>Empresa:</b> <b>Departamento:</b> <b>Fecha de Aplicación:</b>			
Ítem	Pregunta	Alternativa	
		Si	No
1.	Existencia de manuales actualizados.		
2.	Capacitación del personal al ingresar al cargo.		
3.	Retardo en efectuar los registros contables		
4.	Conciliación oportuna de las cuentas bancarias		
5.	Resguardo de las chequeras y códigos de las cuentas bancarias electrónicas.		
6.	Definición de cargos y establecimiento de responsabilidades del personal de tesorería y cuentas por pagar.		
7.	Elaboración de comprobantes de egresos.		
8.	Existencia de sistema administrativo computarizado. Mencione el tipo de sistema .....		
9.	Existencia de comprobantes de ingresos pre-elaborados y pre-numerados.		
10.	Seguimiento de los depósitos y transferencias hasta su ingreso en la cuenta bancaria y registro.		
11.	Realización de los pagos mediante transferencias bancarias electrónicas.		
12.	Uso de correos electrónicos para enviar comprobantes de retención a los proveedores.		

Fuente: Blanca y Padrino (2020)



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estimado señor

Gerente de Contabilidad y Tesorería

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar un plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MC Construcciones C.A.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

**Instrucciones Generales:**

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

**Anexo B**  
**El cuestionario**

1. ¿Considera usted que se realizan puntualmente los registros de los ingresos producto de las cuentas por cobrar a clientes?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
2. ¿Sabe usted si se realizan los registros diarios de las cuentas por pagar?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
3. ¿Consideras usted que los desembolsos están siendo debidamente autorizados?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
4. ¿Tiene usted conocimiento si se realizan conciliaciones bancarias sobre los ingresos y desembolsos que se efectúan mensualmente por la empresa?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
5. ¿Sabe usted si los egresos están debidamente soportados por la documentación que lo origina?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
6. ¿Considera usted que se realiza una planificación de pagos de acuerdo a los saldos de las cuentas bancarias?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_
7. ¿Tiene usted conocimiento si se ha dejado de pagar alguna deuda por no haber sido registrada al momento de la ejecución de los pagos?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

8. ¿Tiene usted conocimiento si se planifican semanalmente los desembolsos que deben realizarse por parte del departamento de tesorería?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

9. ¿Sabe usted si se verifica que los pagos de los clientes correspondan a los montos de las facturas originarias de la deuda?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

10. ¿Considera usted que los clientes notifican a tiempo los pagos efectuados a la cuenta bancaria de la empresa para cubrir sus deudas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

11. ¿Sabe usted si existe una segregación de funciones entre el personal que maneja los recursos financieros y quien ejecuta los registros contables?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

12. ¿Considera usted que mediante la implementación de un plan estratégico se podrá mejorar el control de los ingreso y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**Fuente:** Blanca y Padrino (2020)

**Anexo C**  
**Tabla de Frecuencias**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>		<b>ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>ÍTEM</b>				
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>
<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>
<b>8</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>9</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>10</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>11</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>12</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Blanca y Padrino (2020)