

**ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA  
OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE  
CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA  
BLINDADOS PANAMERICANOS S.A.**



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

**ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS  
DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA BLINDADOS  
PANAMERICANOS S.A.**

**EMPRESA:  
BLINDADOS PANAMERICANOS C.A.**

**AUTOR:  
Carlos Abzuarde  
17.777.691**

**San Diego, julio 2018**



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

**ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS  
DE CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA BLINDADOS  
PANAMERICANOS S.A.**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

**Tutor Académico: Lcdo. Anthony Torcates C.I: V- 17.679.360**

---

**Tutor Empresarial: Lcda. Daniel Pacheco C.I: V- 10.489.649**

---

**AUTOR:**  
**CARLOS ABZUARDE**  
**17.777.691**

**San Diego, julio 2018**

## ÍNDICE

	PAG
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>ÍNDICE</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
LA EMPRESA.....	2
1.1 RAZÓN SOCIAL.....	2
1.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	2
MISIÓN.....	3
VISIÓN.....	4
VALORES	
ACTIVIDADES REALIZADA DURANTE LAS PASANTIAS.....	7
<b>CAPITULO II</b>	
EL PROBLEMA.....	8
2.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
2.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	9
2.4 JUSTIFICACIÓN.....	10
<b>CAPITULO III</b>	
MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....	11
3.1 ANTECEDENTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
3.2 BASES TEÓRICAS.....	15
<b>CAPITULO IV</b>	
FASES METODOLÓGICAS.....	17
FASE I: Diagnosticar la Situación Actual de los procesos de las cuentas por cobrar de la empresa Blindados Panamericanos S.A.	17
FASE II: Identificar las debilidades y fortalezas asociadas al departamento de cuentas por cobrar de la empresa Blindados Panamericanos S.A.	18
FASE III: Diseñar estrategias que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A.	18
<b>CAPITULO V</b>	
Análisis de los resultados.....	19
Propuesta.....	31
Conclusiones y Recomendaciones.....	38

## ÍNDICES DE GRÁFICOS

	Pp.
Grafico 1. Obligaciones tributarias que debe cancelar la empresa	17
Grafico 2. Políticas con los documentos necesarios para realizar as declaraciones	18
Grafico 3. Capacitación para realizar las declaraciones tributarias	19
Grafico 4. Solicitud ante el SENIAT de las charlas informativas para realizar as declaraciones	20
Grafico 5. Asesoría en las declaraciones tributarias	21
Grafico 6. Área de capacitación del seniat	22
Grafico 7. Penalizaciones por declarar fuera de tiempo	23
Grafico 8. Sanciones por declarar fuera del tiempo establecido por el SENIAT	24

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas emprenden grandes búsquedas de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno y que las obligan a tomar medidas que permitan mantener el negocio en marcha satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes y generando altos niveles de rentabilidad. Para que esta rentabilidad se genere se debe recuperar con facilidad y rapidez la inversión que se realice en la organización. Por eso, es importante que una de los rubros más importantes de los activos que se manifiestan en esta acción se tenga un control de ellos, como es el caso de las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar es un derecho económico que se genera ante la realización de una venta a crédito, y que debería ser recuperada en un tiempo determinado, menor de un año, al pasar este tiempo y considerarse una cuenta incobrable la empresa estaría entrando en pérdidas y disminuyendo tanto su rentabilidad como su liquidez. Por lo cual el problema que se plantea es las debilidades presente en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Blindados Panamericanos. El cual se presenta bajo la siguiente estructura:

Capítulo I: La Empresa, contiene la información de la organización donde se desarrolló las pasantías. Capítulo II: El Problema. Contiene el planteamiento, formulación del problema. Objetivo general y objetivos específicos de la investigación. Justificación de la Investigación. Capítulo III: Marco referencial conceptual. Se presenta mediante los antecedentes de la investigación relacionados con el tema, las bases teóricas que soportan a la investigación. Capítulo IV: Fases metodológicas. Comprende la descripción de la metodología aplicada durante el desarrollo de la investigación de la empresa de estudio. Capítulo V análisis de los resultados, propuesta y conclusiones y recomendaciones

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Razón social:**

Blindados Panamericanos, S.A., se encuentra ubicada en la avenida 68, entre Calles 102 y 103, Edificio Blindados Panamericanos, S.A., Urbanización Parque Industrial Castillito. Valencia, Estado Carabobo.

#### **1.2 Reseña Histórica.**

La historia de la Empresa Blindados Panamericanos, S.A., comienza el en año de 1.949 cuando el Sr. Luis del Pino de nacionalidad cubana, se formula la idea de desarrollar una empresa de Transporte de Valores con proyección en todos los países del continente americano, y es en el año de 1.952 cuando consigue el capital para esta idea, la Pan American Protective Service Inc., opera con éxito desde La Habana caracterizándose por la fortaleza física de sus oficiales, el impacto de su flota blindada y el símbolo de un animal mitológico, el Grifo Rampante, que resume la filosofía de seguridad, coraje y la transparencia de las operaciones que se ejecutan.

Fue así como esta emprendedora idea continental comienza con Servicio Pan Americano de Protección, C.A. en Venezuela en la ciudad de Caracas el 15 de octubre de 1.958, en el marco de una naciente democracia, cuando se registra y comienzan las gestiones para poner en operación la primera Empresa de Protección de Valores en la tierra de Simón Bolívar. Al pasar de los años, sus operaciones se extendieron por todo el territorio nacional, para el año de 1.975 nacen sus filiales: el 16 de Junio de 1975 se funda Blindados Zulia Occidente (Blinzoca), el 21 de Julio de ese mismo año Blindados Centro Occidente (Blincosa), para el 28 de Julio de 1975

Blindados de Oriente (Blindorsa) y para el 11 de Agosto de 1976 se crea Blindados Panamericanos S.A. (Blinpasa) en la Región Central.

Además, por iniciativa y empeño de Servicio Pan Americano de Protección, se fundaron empresas filiales en México, Perú y las islas del Caribe, continuando con aquel sueño de la gran Corporación Pan Americana. El Grifo Rampante, extraído de la tradición heráldica y que por 5 décadas acompaña el nombre y el prestigio de esta Organización venezolana, identifica a un animal mitológico mitad águila, que resume la agilidad y la vista perspicaz del ave, y mitad león, que representa la fuerza, el arrojo y la seguridad del más valiente. Además los colores azul, blanco y rojo, que acompañan su escudo, simbolizan la mística, la confianza y el valor.

En la actualidad cerca de 5 mil personas, en 29 oficinas de Valores, distribuidas a lo largo y ancho del territorio venezolano, operan la estructura de seguridad y manejo de documentos, más completa, sólida y reconocida, de liderazgo indiscutible. Es en el año de 1.910 con la creación de la Unión Panamericana, pionera en el área de la cooperación institucional, donde se comienza a popularizar “El término Pan Americano”. El prefijo Pan significa “de todos o para todos”.

## **1.2.2. Misión y Visión**

### **1.2.2.1 Misión**

Ser líderes en el ámbito nacional, en el procesamiento de valores y riesgos asociados; contribuyendo con los resultados de nuestros clientes, con tecnología y seguridad; sustentados en la capacitación y mística de nuestro personal, la constante innovación y calidad de los procesos y servicios, que permitan garantizar nuestra solidez económica.

### **1.2.2.2 Visión**

Suministrar servicios y productos para el manejo de riesgos y valores con seguridad, respaldo y tecnología, en un marco de principios éticos; y mediante el mejoramiento continuo, agregar valor a nuestros clientes, personal y accionistas.

### **1.2.3 Valores**

Confidencialidad. Conflicto de Intereses. Honestidad. Responsabilidad. Honorabilidad. Seguridad. Contribuciones Políticas. Principios Éticos de Integridad Corporativa. Información Confidencial. Conflictos de Intereses. Aceptación de Pagos. Atenciones de Negocios. Registros de la Empresa. Transacciones de Valores. Cumplimiento con la Ley Antimonopolio. Pagos Indebidos. Negociaciones Justas. Contribuciones Políticas. Fondos y Activos de la Empresa. Oportunidades Corporativas. Civismo Corporativo Política de Calidad

## Organigrama General de Blindados Panamericanos, S.A.

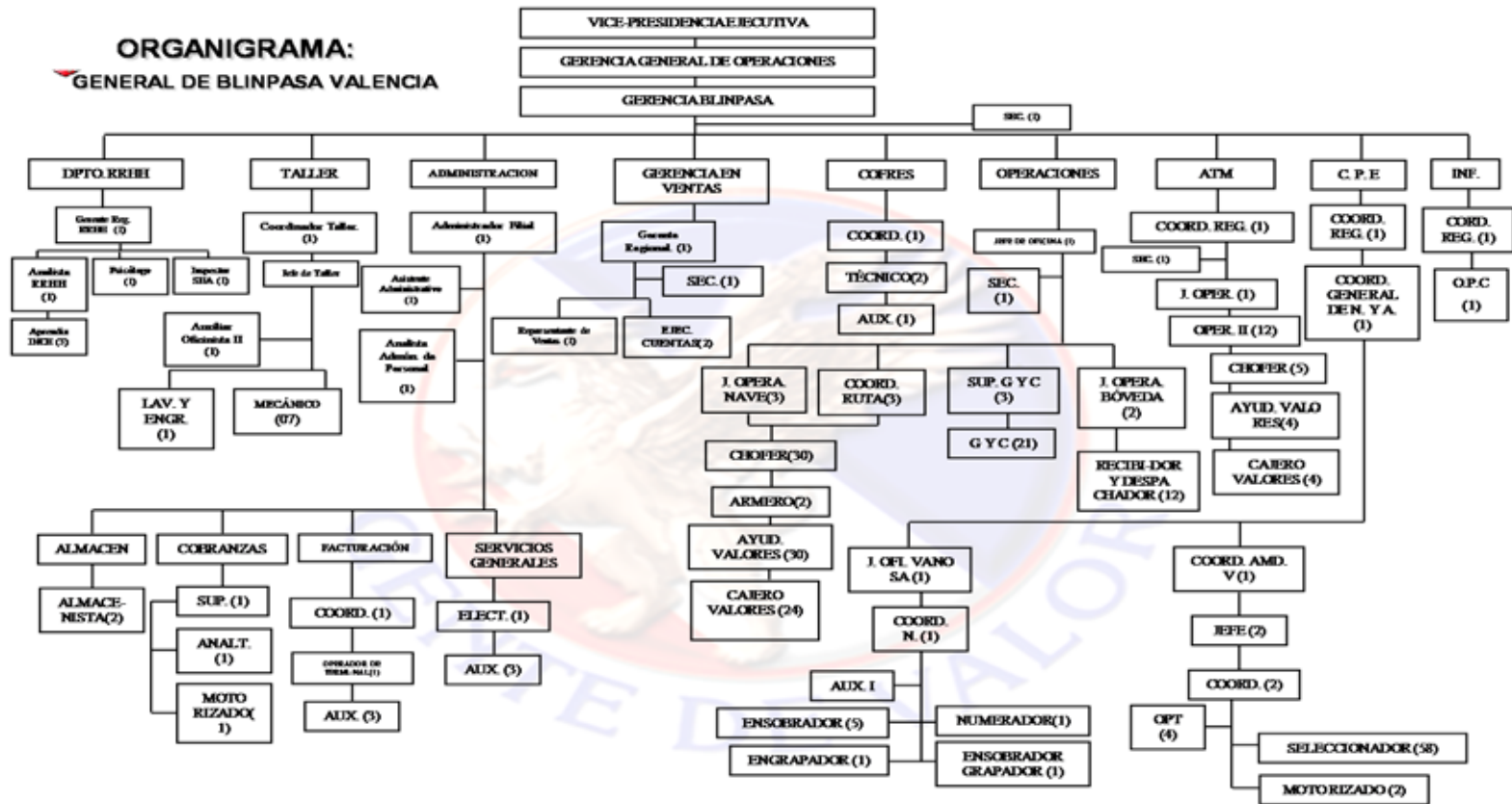
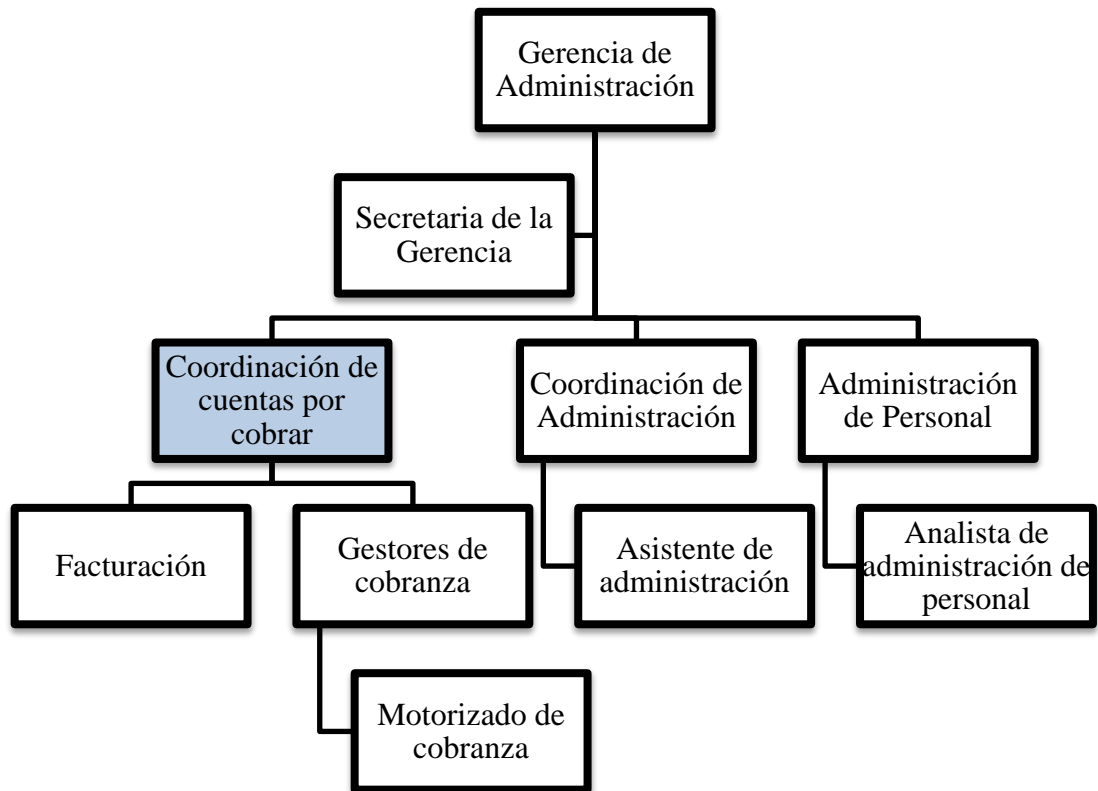


Figura N° 1 Organigrama general de la empresa

Fuente: Blindados Panamericanos, S.A.

Año: 2018



**Figura N° 2** Organigrama del departamento  
**Fuente:** Blindados Panamericanos, S.A.  
**Año:** 2018

### **1.2.5 Actividades Realizadas Durante las Pasantías**

Inicio de pasantía en el Departamento de Administración de personal

18/12/2017 al 22/12/2017

Departamento de Administración de personal

26/12/2017 al 29/12/2017

Departamento de Administración de personal

02/01/2018 al 05/01/2018

Departamento de Cobranza

08/01/2018 al 12/01/2018

Departamento de Cobranza

15/01/2018 al 19/01/2018

Departamento de Cobranza

22/01/2018 al 26/01/2018

Departamento de Auditoria

29/01/2018 al 02/02/2018

Departamento de Administración de personal

05/02/2018 al 09/01/2018

Departamento de Administración

12/02/2018 al 16/02/2018

Departamento de Administración

19/02/2018 al 23/02/2018

Departamento de Auditoria

26/02/2018 al 02/03/2018

Departamento de Administración

04/03/2018 al 09/03/2018

## **CAPITULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del problema**

La gestión óptima de las cuentas por cobrar, es una de las necesidades de la gerencia para mantener la organización en funcionamiento, ya que la liquidez que proviene de ellas es necesaria para cumplir con sus obligaciones y/o compromisos de pago. Además, de cubrir cualquier imprevisto. En otras palabras, es el aprovechamiento del capital de trabajo de la organización. Por otra parte, las empresas mantienen cierta cantidad de dinero disponible, inventarios para poder vender y otorgar financiamiento a sus clientes para aumentar sus ventas. El importe de estas cuentas también varía día a día y representa las inversiones que permiten que la planta productiva trabaje, lo que genera que los créditos otorgados que no se recuperen en el tiempo planificado, sea pérdidas para la empresa.

Igualmente, la organización necesita de una liquidez que es proporcionada por los elementos del capital de trabajo, entre estas se encuentran los inventarios, cuentas por cobrar y el efectivo. Con la liquidez permite realizar sus operaciones y mantenerse en el mercado. Para que exista una insuficiencia del Capital de Trabajo en una empresa, todo dependerá, de la mala administración que se incurra al realizar las operaciones. Una de las causas que afecta es el volumen de ventas insuficientes en relación con el costo y a la vez el precio que es rebajado debido a la competencia, el gasto excesivo de las cuentas por cobrar incobrables. Esta última por deficiencias en el trabajo de cobranza, lo que ocasionaría que la empresa tenga una insolvencia y no se encuentra en las condiciones de cumplir con sus obligaciones.

En ese orden de ideas, Van Horne, (2010; 7) indica que “Cuentas por cobrar comprenden el activo financiero más grande de muchas compañías. Son activos líquidos, que generalmente se convierten en efectivo en un corto periodo” De allí radica la importancia de una gestión eficiente en los controles y cobranza de los créditos otorgados a los clientes, que permita la recuperación de la inversión en el tiempo estipulado.

En ese sentido, Blindados Panamericanos es una empresa que se encarga de transporta valores, entre ellos dinero en efectivo entre las diferentes instituciones bancarias tanto privadas como públicas que actualmente funcionan en el país. El problema radica en el descontrol existente en el departamento de cuentas por cobrar, donde existe una gran cantidad de clientes morosos, especialmente de las instituciones públicas. Por lo cual requiere seguimiento y actualización de sus estados de cuenta para poder realizar los procesos de cobranza a las mismas.

## **2.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles estrategias se deben desarrollar que permiten la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A.?

## **2.3 Objetivos de la Investigación**

### **2.3.1 Objetivo General.**

Elaborar estrategias que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A.

### **2.3.2 Objetivos Específicos.**

Diagnosticar la Situación Actual de los procesos de las cuentas por cobrar de la empresa Blindados Panamericanos S.A.

Identificar las debilidades y fortalezas asociadas al departamento de cuentas por cobrar de la empresa Blindados Panamericanos S.A.

Diseñar estrategias que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A.

#### **2.4 Justificación de la Investigación.**

El presente informe de pasantías, surge con la necesidad de realizar una investigación que pueda dar solución al problema planteado. Cuyo objetivo general consiste en elaborar estrategias que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A. La empresa está presentando debilidades en la cobranza de las facturas a crédito, lo que ha incrementado las facturas incobrables y la disminución de la liquidez de la misma, que de seguir incrementándose esta situación, la empresa no podrá cubrir sus operaciones ya que no contara con los recursos necesarios para solventar sus obligaciones administrativas y operativas.

Esta investigación se justifica, ya que el pasante podrá realizar una propuesta que ayude a disminuir o solucionar el problema planteado, ya que de aplicarse estas estrategias la empresa contara con un resultado positivo en su gestión y el pasante podrá aplicar los conocimientos adquiridos durante su carrera. Igualmente el aporte para la universidad José Antonio Páez, es incrementar su producción intelectual o biblioteca virtual con investigaciones recientes que permitirán apoyar a futuros investigadores en el tema desarrollado.

## CAPITULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

Arias (2006:106), señala que “el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental, bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”.

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1 Internacionales

Ramírez C (2017) en su trabajo titulado **Propuesta de procedimientos para el registro de las operaciones administrativas en la Empresa Reaseguradora Delta Internacional, S.A (Panamá)** Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas en la universidad Americana

Los controles internos son una herramienta empresarial para alcanzar los objetivos propuestos, que se cumplan las planificaciones establecidas y que las metas se alcancen con el presupuesto planificado. Un recurso o herramienta de los controles internos son los procedimientos y la supervisión directa al personal, con los procedimientos se estandarizan los procesos y la toma de decisión para la resolución de problemas, además, que permite que el entrenamiento de los puestos de trabajo se realicen de manera más sencilla ya que solo debe seguir los procedimientos y cumplir con lo que allí está establecido.

Esta investigación se relaciona con el presente informe de pasantías ya que se desarrollaron procedimientos para el control interno de los departamentos antes mencionados, por lo cual servirá de base teórica para el mismo.

### **3.1.2 Nacionales**

En este sentido se tiene la investigación de Matheus y Zambrano (2014), **Propuesta de un manual de control interno en el área de inventario-compras-cuentas por pagar-pagos en la empresa Otto Schirmer, C.A** ubicada en Valencia, estado Carabobo, de la Universidad de Carabobo. La presente investigación se propone un manual de control interno en el área de inventario-compras-cuentas por pagar-pagos en la empresa OTTO SCHIRMER, C.A ubicada en Valencia, estado Carabobo, tratando de proporcionar una herramienta científica y adecuada a la organización ante la problemática de la discrecionalidad en los criterios de los empleados al realizar los procedimientos en el área mencionada.

El estudio posee un diseño de campo, en un nivel descriptivo, en modalidad de proyecto factible. Se aplicó una encuesta para recabar los datos, los cuales fueron tabulados y analizados estadísticamente y de forma conceptual. Entre las principales conclusiones se encuentra que los cargos se encuentran definidos adecuadamente, sin embargo las funciones asociadas a los mismos no son del todo claras para los trabajadores, no existe una segregación de funciones adecuada, las órdenes de pago no están codificadas, entre otros. Este trabajo es sumamente importante, ya que hace referencia al tema de estudio al abordar el control interno de las cuentas por cobrar. Logrando así, obtener información teórica de este tipo de cuentas para las empresas y la forma como deben ser evaluadas y controladas para evitar desviaciones en las mismas

Por su parte, Goyo y Oliveros (2014) **Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A.** de la Universidad de Carabobo. La presente investigación tiene como objetivo principal proponer lineamientos de control para el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A, el estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, debido a que propone una solución viable a un problema práctico se fundamenta en una investigación de nivel descriptivo.

La población y la muestra quedó integrada por cuatro personas del departamento de Cuentas por Cobrar. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, aplicada con un cuestionario elaborado por 15 ítems con respuestas dicotómicas (Escala sí - no). Concluyendo los investigadores que en la empresa Dimo, C.A, aunque se han definido políticas para el otorgamiento de créditos y todo el personal tiene conocimiento de las mismas, éstas no son cumplidas cabalmente en el departamento, lo que disminuye la calidad y eficiencia de los procesos que en éste se llevan, debido a que no lleva un estricto control de los documentos y condiciones del cliente para el otorgamiento de créditos.

La investigación referida, permite desarrollar análisis que ayudaran a dar cumplimiento al objetivo general del presente informe de pasantías que consiste en Elaborar estrategias que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A.

A su vez, Murillo (2013) con su trabajo **Auditoria interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del municipio Maracaibo de la Universidad Rafael Urdaneta.** El presente estudio se dirigió a analizar la auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas Concesionarias del municipio Maracaibo, de acuerdo a las normas de auditoría interna y principios contable vigentes. El tipo de

investigación fue analítica, descriptiva, con diseño no experimental transeccional descriptivo de campo. La población estudiada es de 3 empresas las cuales cumplen con los requerimientos.

En cuanto a sus aportes, estos se apoyan en la consulta teórica, que representa una fuente de información valiosa para la investigación, así como de la problemática objeto de estudio en poblaciones con características similares, lo cual permitirá la futura comparación entre los resultados de la investigación y lo que se detecta en las empresas.

Asimismo, González, (2013) **“Estrategias Financieras para la Optimización de la Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas Importadoras de Mármol Y Granito, Ubicadas en Maracay, Estado Aragua”**. La cual tiene como objetivo Proponer Estrategias Financieras para la Optimización de la Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas Importadoras de Mármol Y Granito, Ubicadas en Maracay, Estado Aragua. La metodología utilizada se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, bajo una investigación descriptiva de campo, debido a que era necesario recolectar las vivencias de los empleados que laboran allí, a través de la encuesta como técnica de recolección de datos; Como conclusiones, se tiene que la situación actual de las cuentas por cobrar de las empresas en estudio, no es óptima; la mayor parte de las empresas en estudio no realizan planificación operativa a corto plazo, ni se elaboran periódicamente Estados de Flujo de efectivo.

El diseño de estrategias se presenta como herramienta para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar; La aplicación de las estrategias financieras es factible. Lo anteriormente expuesto permite a la investigación reconocer lo valioso que es para la organización contar con un departamento de cuentas por cobrar y con personal capacitado, que maneje la información y sepa las funciones o responsabilidades que le corresponden.

## **3.2 Bases Teóricas**

### **3.2.1 Control Interno.**

Según el Informe de Coso (2006), el control interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres categorías de objetivos como; efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regularidades aplicables (p. 50).

Por lo cual, es necesario desarrollar controles internos como solución a las debilidades presentadas en la empresa de estudio.

### **2.2.2 Cuentas por Cobrar**

Al respecto Brito (2001, p. 337) las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquirido por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios, igualmente Guajardo (2005, p. 252) considera que las cuentas por cobrar surgen de las ventas a créditos que realiza la compañía. De acuerdo con lo planteado por los autores, las cuentas por cobrar son al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una empresa que le generarán un beneficio en el futuro, forman parte del activo circulante

### **2.2.3 Gestión de cobro**

En la gestión de cobranzas está implícita a una serie de actividades. En este sentido García y Gutiérrez (2001; 21) explica que, los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas, de acuerdo a la situación de cada empresa, de su estructura organizacional,

disponibilidad de equipo y materiales, entre otros factores. Autores como Münch, (2001; 258), determinan que los procedimientos de cobranza a la hora de definir como se realizan efectivamente, presentan estrategias similares enmarcadas según su criterio, en la flexibilidad o exigencias de la administración de la empresa y el ambiente económico en el que se desenvuelven

#### **2.2.4 Evaluación de Estándares de Crédito**

Gómez (2002; 230) afirma, que “se debe considerar la toma de decisiones, por cuanto, para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares o normas de crédito”, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

De acuerdo a Gómez (2002),” si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito, de otra manera deben mantenerse sin ser modificados los que se tiene en ese momento, aplicados dentro de la empresa”. (p.236)

En ese mismo sentido, acota el autor citado, cuando un cliente desea obtener materias primas, servicios u otros recursos se acerca a las diferentes empresas que le puedan proveer crédito, por ello es importante tener unas buenas historias crediticias, ya que esta es la clave para la evaluación que hace el departamento de crédito de la empresa proveedora.

Así, señala Gómez (2002; 238), que cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito, da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito.

## CAPITULO IV

### FASES METODOLÓGICAS

La presente investigación fue de modalidad de campo, que según Tamayo y Tamayo (2006), “es cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se denominan primarios, lo que facilita su revisión o modificación en caso de que surjan dudas” (p. 71), ya que los datos van a recopilarse directamente del sitio donde ocurren los hechos, en este caso en el departamento de cuentas por cobrar, por su parte, es considerada transversal descriptiva que según Hernández, Fernández y Baptista (2004),

es un “estudio estadístico y demográfico, utilizado en ciencias sociales y ciencias de la salud. Es un tipo de estudio observacional y descriptivo que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal” (p,47).

Este proyecto se desarrollara en varias fases metodológicas, las cuales se detallan a continuación:

#### **Fase I. Diagnosticar la Situación Actual de los procesos de las cuentas por cobrar de la empresa Blindados Panamericanos S.A.**

Para el desarrollo de esta fase como fuente primaria para la recolección de datos e información, relacionada con el análisis de los procesos de las cuentas por cobrar se empleara la técnica de la encuesta. Según Tamayo y Tamayo (2006), es una técnica de investigación estandarizada para producir información cuantificable con fines descriptivos, o para poner a prueba hipótesis como encuestas vs. Censo, cuestionarios, formulario.

Bajo tales perspectivas, en la presente investigación se utilizara como instrumento un cuestionario de contenido de diez (10) ítems con opciones de respuesta tipo dicotómica Si y No para ser aplicado a los trabajadores del departamento que constaran de seis (6) personas que conformaran la población y muestra del presente informe de pasantías. Por lo cual, Torres (2008; 39) formula que la Población “Es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones sobre el cual interesa realizar una investigación”. Para efectos de esta investigación la población está representada por la totalidad de trabajadores que labora en el departamento de crédito.

## **Fase II. Identificar las debilidades y fortalezas asociadas al departamento de cuentas por cobrar de la empresa Blindados Panamericanos S.A.**

Para identificar las debilidades y fortalezas existentes en el departamento se desarrollara una matriz DOFA que se elaborara con los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos primarios

## **Fase III. Diseñar estrategias que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A.**

Se procederá a diseñar estrategia que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A. en la cual se desarrollara una propuesta con todos los lineamientos exigidos por la Universidad José Antonio Páez.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para dar respuesta a la Fase I Diagnostico de la situación actual de los procesos de las cuentas por cobrar de la empresa Blindados Panamericanos S.A. se aplicó el instrumento al personal que labora en dicho departamento obteniéndose los siguientes resultados:

1) ¿La empresa cuenta dentro de su estructura organizativa con un departamento para las cuentas por cobrar?

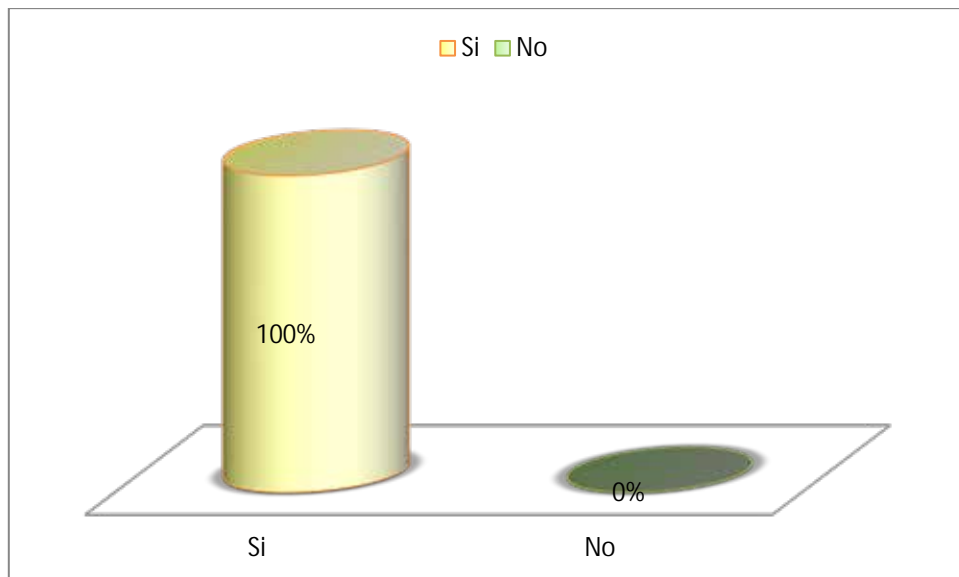


Gráfico 1. Departamento de cuentas por cobrar en su estructura organizativa  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 100% de los entrevistados indicaron que sí cuenta la empresa con un departamento de cuentas por cobrar. Que lleva por nombre Coordinación de cuentas por cobrar y también estas definidas los cargos y las funciones de los trabajadores de esta área. El problema es que no existe una supervisión directa para que estas actividades se realicen correctamente, ya que los procedimientos se encuentran obsoletos y es necesario actualizarlos. Por lo cual no se están cumpliendo debidamente

2) ¿Considera que la empresa cuenta con procedimientos establecidos para el control de las facturas a vencerse?

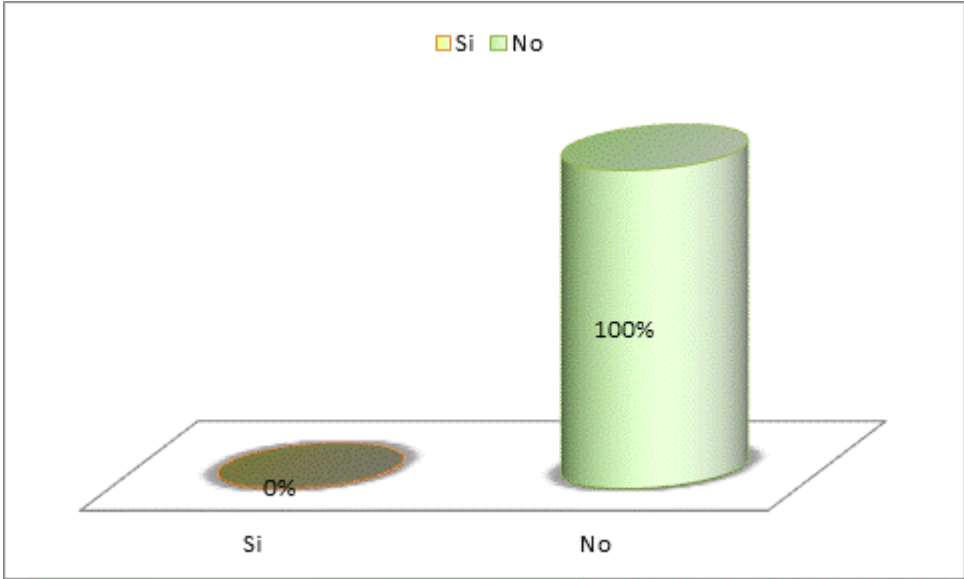


Grafico 2. Procedimiento de cuentas por cobrar  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalo que los procedimientos de las cuentas por cobrar nos e cumplen ya que están obsoletos y el personal que ha ingresado No los cumple, por lo cual, No existen actualmente un procedimiento a seguir para la gestión de cobros, lo que ha generado aumento de las facturas morosas dela cartera crediticia.

3) ¿Se realizan planificaciones mensuales para la gestión de cobro de la cartera de clientes crediticios?

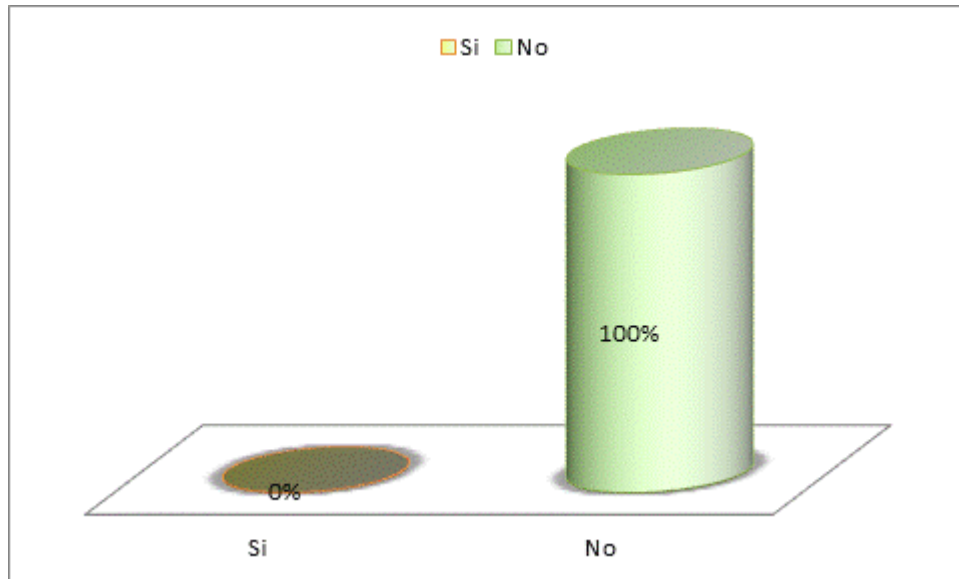


Gráfico 3. Planificación de gestión de cobro.  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalaron que No se realizan planificaciones de cobranza, ni mensuales, o en lapsos de menor tiempo. El trabajo se realiza de manera improvisada, el día lunes de cada semana se revisan cuales facturas están vencidas y se les envía un cobrador. El problema radica que los clientes crediticios son en su mayoría sin entidades bancarias tanto privadas como públicas y llevan un protocolo largo y tedioso para la emisión del pago, por lo cual, se le debe realizar seguimiento para evitar que el trámite se detenga por algún procedimiento interno del cliente, que necesita aprobación o algún requisito adicional, que la empresa de estudio desconoce y al momento de consultar el estatus del pago, le dan la información, lo que trae como consecuencia que los pagos se realicen en un tiempo más largo del acuerdo que se realizó al momento de efectuar la negociación.

4) ¿La empresa ha implementado algún tipo de sanción con respecto a los clientes morosos?

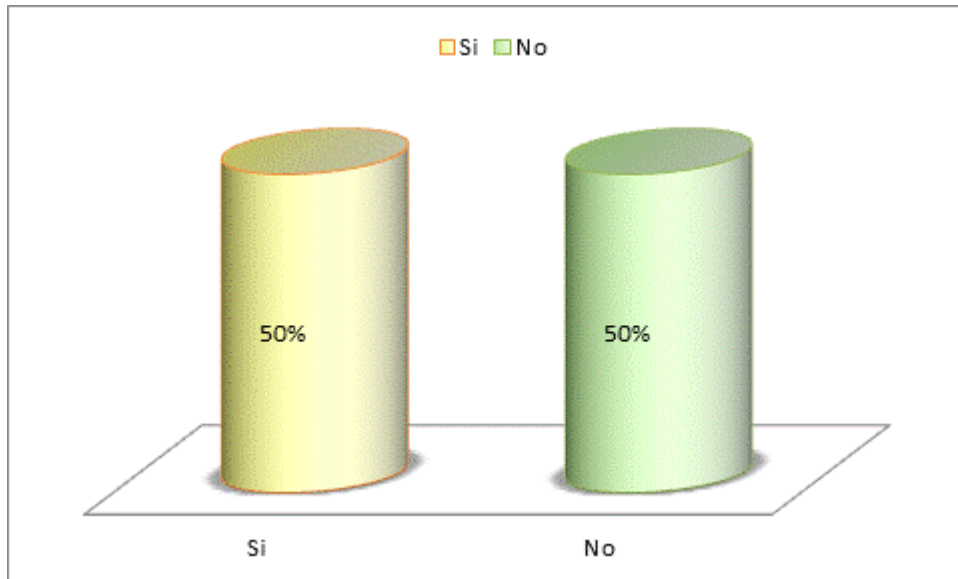


Gráfico 4. Sanciones a los clientes morosos  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 50% de los encuestados señalaron que Sí se han implementado sanciones a los clientes morosos tales como dejarle de prestar el servicio o entregarle las facturas al depto. Jurídico para su cobranza, el 50% restante señaló que No se realizan sanciones ya que se les sigue prestando el servicio, debido a que se desconoce la cantidad de facturas morosas debido al descontrol existente en el departamento a nivel de comunicación e información.

5) ¿Se realizan auditorias de control en el departamento de cuentas por cobrar?

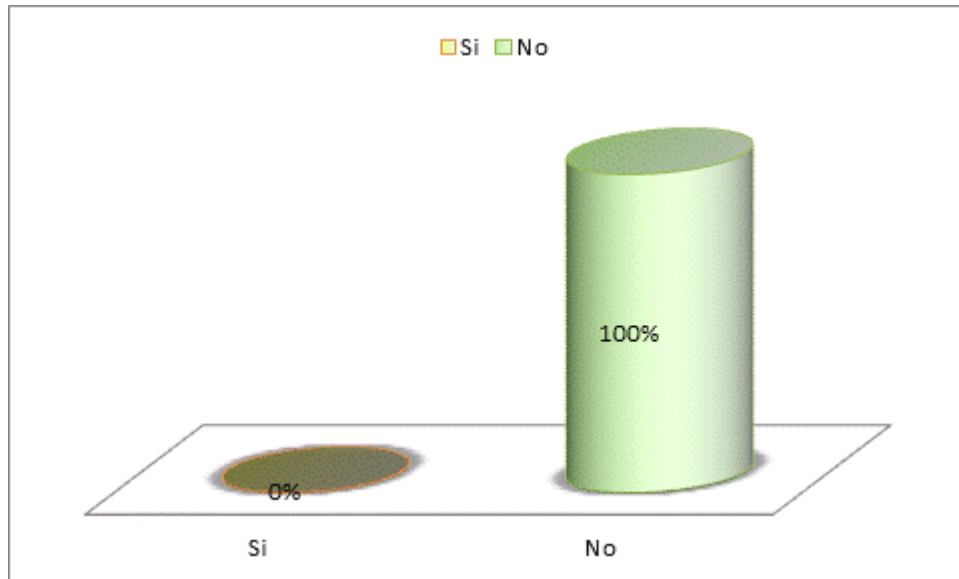


Grafico 5. Auditorias de control en el departamento de cuentas por cobrar  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalaron que No se realizan en el departamento de cuentas por cobrar auditorias de control, esta práctica aunque es un buen control interno para conocer cómo va el proceso del departamento que se está aplicando, en la empresa no es utilizada con regularidad. Solo se aplica si ocurre algún problema interno o al tener la necesidad de actualizar los estados financieros de la empresa.

6) ¿El personal del departamento cuenta con funciones definidas en los cargos?

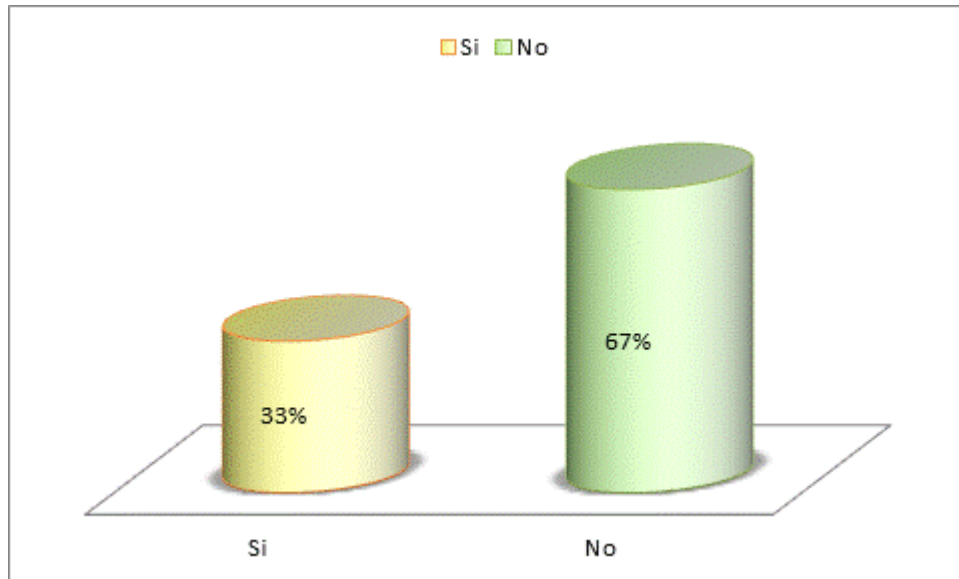


Gráfico 6. Funciones definidas en los cargos del departamento de cuentas por cobrar.  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 67% de los encuestados señalo que actualmente No se cuentan con funciones definidas de los cargos dentro del departamento, el 33% restante indico que Si existen, solo que debido a la rotación del personal, no se les ha entregado por escrito las responsabilidades que deben desarrollar cada uno de ellos.

7) Actualmente, ¿la empresa cuenta una gestión efectiva para realizar la cobranza a las facturas por vencerse?

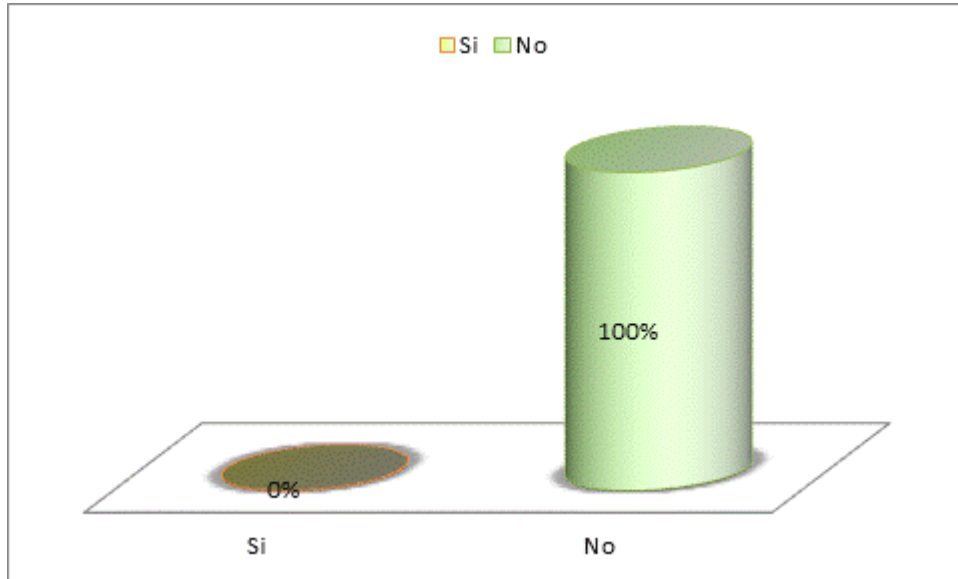


Gráfico 7. Gestión efectiva de cobranza  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalo que la empresa No cuenta con una gestión efectiva de cobranza, ya que el incremento de las facturas por cobrar o vencidas, demuestra que la gestión que se está realizando actualmente no está alcanzando los objetivos para las que fueron creadas.

8) ¿La empresa ha incorporado los servicios de algún bufete de abogados para tramitar las facturas vencidas?

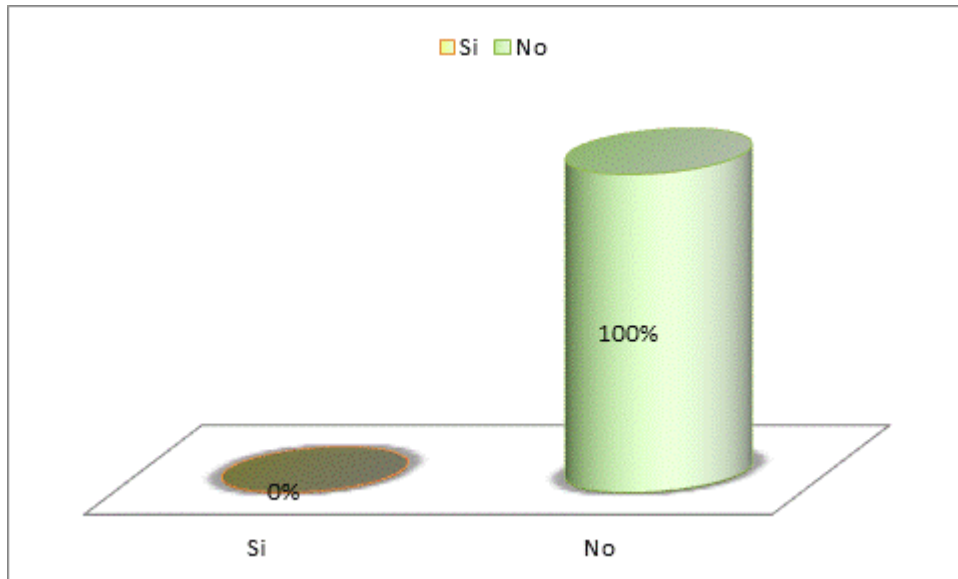


Grafico 1. Procedimiento de cuentas por cobrar  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalo No se han incorporado al bufete de abogados que la empresa tiene para otras actividades legales, la incorporación de la cobranza de las facturas vencidas, por lo cual, actualmente este recursos no es aprovechado por la compañía para disminuir las facturas vencidas de los clientes morosos

9) ¿Existen diferentes estrategias de cobranza para la cartera de los clientes crediticios?

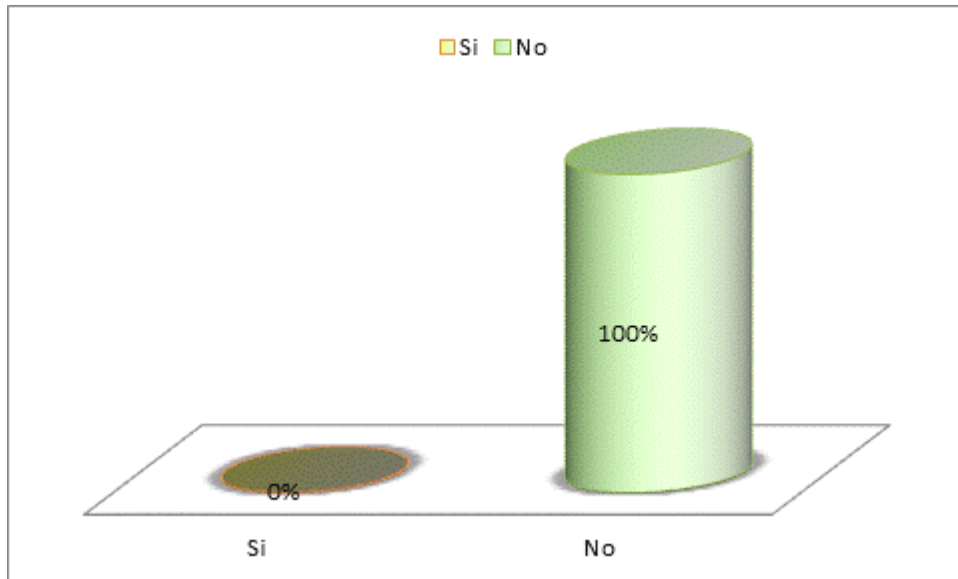


Gráfico 1. Procedimiento de cuentas por cobrar  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 100% de los encuestados señalaron que la empresa No cuenta con estrategias de cobranza para la cartera de los clientes crediticios, esto es producido por el descontrol existente en la gestión de las facturas por cobrar, lo que origina que no se tenga información actualizada de la cantidad de facturas pendientes por pago y en especial de cuales clientes son los que tienen más morosidad acumulada. Es de hacer notar que las empresas del estado manejan procesos para el pago de sus proveedores de acuerdo a presupuestos públicos, que por lo general, no son aprobados rápidamente y esto genera el atraso en los pagos, lo que se hace necesario realizarse seguimiento a las facturas para que se realicen las cancelaciones al ser aprobadas estas partidas.

10) ¿El departamento presenta de manera rutinaria informes de la gestión de cobranza del mes?

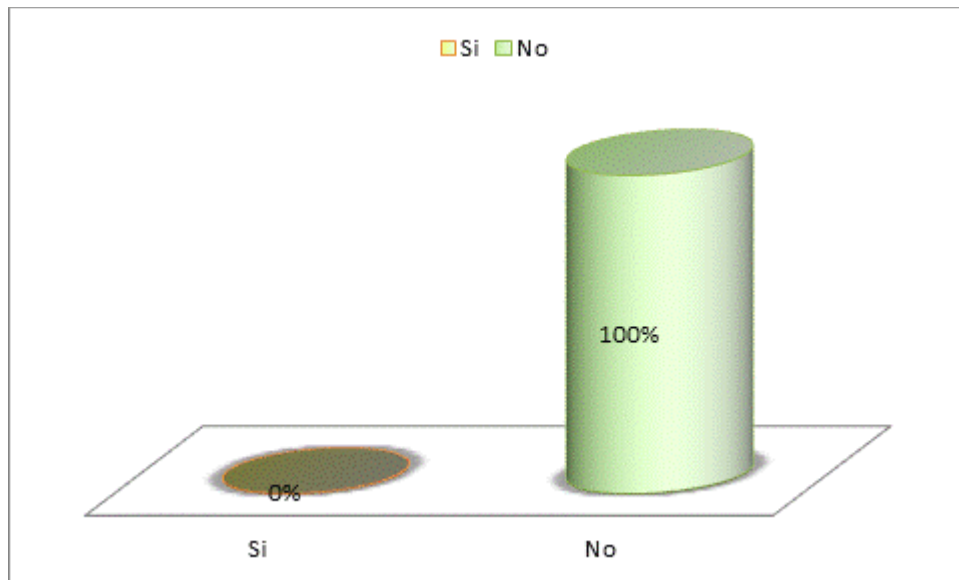


Gráfico 1. Procedimiento de cuentas por cobrar  
Autor: Abzuarde (2018)

Análisis: el 100% de los entrevistados indicó que No se acostumbra a presentar informes de la gestión de cobranza. Esto es debido a que no está dentro de las responsabilidades del personal del departamento la gerencia no ha solicitado que esta información sea presentada rutinariamente. So si el gerente o el contador de la empresa solicitan los saldos de los clientes a créditos, es cuando se les suministra la información requerida.

Con relación a Fase II. Identificar las debilidades y fortalezas asociadas al departamento de cuentas por cobrar de la empresa Blindados Panamericanos S.A.

Cuadro 1 Matriz DOFA

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>Estructura organizativa contable                      Disponibilidad del equipo                      Apertura al cambio                      Sentido de pertenencia                      Conocimiento de los procesos de las cuentas por cobrar y la gestión de cobranza                      Cuenta con una firma contable para gestionar los procesos jurídicos                      Reconocimiento de la empresa a nivel nacional.</p>	<p>Estructura organizativa no adecuada                      Relaciones de trabajo y autoridad no definidas                      Respaldo de la información financiera y contable deficiente                      Control interno de las cuentas por cobrar y la gestión de cobranza inadecuado                      Descontrol en flujo de procedimientos                      Supervisión de las operaciones contables deficiente                      Ausencia de manuales de normas y procedimiento                      Recurso humano no capacitado                      Programas de adiestramientos descontinuados                      Ausencias de auditorías al control interno de las cuentas por cobrar                      Incumplimiento de las recomendaciones de auditorías generales                      Incremento de las facturas vencidas por cobrar</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<p>Nuevo sistema de trabajo                      Software de control                      Estándares de organización empresarial                      Estándares del control interno                      Manejo de la información en la aprobación de los recursos a las instituciones del estado</p>	<p>Adecuación de la estructura organizativa                      Modernización del software de control                      Implementación de normas y procedimientos                      Contratación de personal profesional                      Actualización y aplicación de los programas de adiestramiento</p>	<p>Adecuación de la estructura organizativa                      Definición de funciones y autoridades                      Implementación de normas y procedimientos                      Contratación de personal profesional                      Modernización del software de control</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<p>Inflación y descapitalización de la empresa.                      Baja rentabilidad                      Disminución de la liquidez.</p>	<p>Realizar diagnóstico de necesidades del Software de control                      Priorización de la rentabilidad y liquidez</p>	<p>Actualización y aplicación de los programas de adiestramiento                      Establecer una intranet comunicacional                      Fortalecer los parámetros de asesoría externa jurídica</p>

Autor: Galindez (2018)

Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se encuentran entre las fortalezas, que la empresa cuenta con un departamento estructurado de las cuentas por cobrar, por lo cual, los trabajadores de esa área conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades. Asimismo cuenta con un bufete de abogados que puede realizar la cobranza de las facturas morosas o vencidas que han demostrado dificultad para realizar el pago, lo que permite que se pueda apoyar en estos profesionales y mejorar la gestión de cobranza. Entre las oportunidades se tiene que la compañía cuente con una organización establecida, permitiendo realizar los cambios necesarios sin complicaciones para optimizar el departamento que presenta debilidades. Además las auditorias permiten mantener actualizada la información del departamento, por lo cual al elaborar los estados financieros, permite que esta información este actualice, veraz y fiable, dando seguridad los socios e inversionistas a continuar con la organización e invertir en ella. Los pagos a realizarse por las instituciones del estado se realizan de manera pública por lo cual se puede llevar la información de la misma al momento que esta se genere

Entre las amenazas. Se encuentra la baja rentabilidad de la empresa en sus gestiones comerciales, ya que al no realizarse la cobranza el efectivo invertido en los procesos comerciales no se recupera, generando pérdidas por incremento de facturas incobrables y descapitalización al no poder recoger la inversión de manera rápida, ya que debido a la inflación el dinero pierde valor rápidamente, lo que ocasiona disminución de las disponibilidad económica lo que genera atraso con los compromisos adquiridos por la empresa y posibilidades de no poder continuar operativamente en el mercado comercial.

Y entre las debilidades se encuentran los procedimientos obsoletos y ausencia de supervisión directa en el departamento, lo que genera improvisación y descontrol. Ausencia de planificación de cobranza de las facturas vencidas y por vencerse de los clientes a crédito. No se le realiza seguimiento a las facturas que no han sido

canceladas, por lo cual, si hay algún cambio o problema interno de los procedimientos del cliente el pago se detiene y el departamento de cuentas por cobrar no tiene conocimiento de eso, debido a que no lleva el control de cuales están vencidas y el lapso de tiempo para ser canceladas. No se cumplen las sanciones a los clientes con facturas morosas, debido a la ausencia de controles internos con relación a estas facturas. No se manejan auditorías internas de control de manera rutinaria. Incremento de las facturas morosas debido a la mala gestión de cobranza realizada por la empresa de estudio no se presentan informes de gestión de cobranza a la gerencia general o al departamento de contabilidad de la empresa, por lo cual la gerencia no puede realizar una toma de decisión oportuna que logre disminuir el problema que ocasiona esta situación.

Para el desarrollo de la Fase III. Diseño de estrategias que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A. Se presentó bajo la estructura siguiente:

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

La propuesta es el resultado de los análisis obtenidos al momento de aplicar el instrumento de recolección de datos y el desarrollo de la matriz, que ayuda a determinar cuáles son las estrategias a seguir de acuerdo a las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas detectadas. Solo se desarrollara la propuesta con las estrategias que sean factibles y que la empresa no se vea en la necesidad de realizar una inversión económica para su aplicación.

### **5.2 Objetivos de la propuesta.**

#### **5.2.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Implementar auditorías internas de control al departamento de cuentas por cobrar
- Establecer normas en el departamento de cuentas por cobrar

### **5.3 Justificación de la propuesta.**

El objetivo fundamental de la propuesta es el de crear estrategias que permitan la optimización de los procesos de cuentas por cobrar en la empresa Blindados Panamericanos S.A. al tiempo que permita tomar los correctivos para disminuir los riesgos en la empresa, documentar el proceso de revisión y aumentar sus beneficios.

Se sugiere que el diseño que se propone sea aplicado en el corto plazo con el fin de propiciar el comienzo de los cambios que mejoren el proceso del manejo de las cuentas por cobrar dentro de la organización.

### **5.4 Factibilidad de la propuesta.**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en tres aspectos básicos: Operativo, Técnico y Económico. El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de estos tres aspectos. El análisis de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo del

proyecto y en base a ello, tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo e implementación.

#### **5.4.1 Factibilidad Técnica**

En fin, esta parte de la factibilidad total del proyecto, se refiere a los recursos necesarios como herramientas, maquinarias, tecnología y experiencias, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere tal proyecto. Generalmente se refiere a elementos tangibles, por lo cual, la empresa cuenta en los actuales momentos con los recursos necesarios para desarrollar la propuesta, solo se debe adquirir algunos materiales de oficina, para realizar la inducción de la propuesta cada trabajador del departamento

#### **5.4.2 Factibilidad Operativa**

La factibilidad operativa de la propuesta está dada por el recurso humano con el que cuenta la organización, para poner en marcha el proyecto, los empleados juegan un papel fundamental en la implementación del plan de acción, pues éste va en beneficio propio y de la empresa. La empresa cuenta con el personal necesario para el desarrollo de la propuesta.

#### **5.4.3 Factibilidad Económica**

En este estudio debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará.

#### **5.5 Desarrollo de la propuesta.**

### *Normas en la administración de la cuenta por cobrar*

- Confirmar la validez y veracidad de la información proporcionada por el cliente en el momento de requerir un crédito.
- Establecer política de crédito indicando el tiempo de pago
- Gerente Financiera determinará la aprobación del crédito a un cliente.
- En caso de tener valores vencidos el encargado de cartera deberá contactar con el cliente para solicitar la cancelación de la deuda.
- Realizar informes trimestrales sobre la cartera vencida.
- Monitorear y realizar un informe sobre las cuenta por cobrar.

### *Implementar auditorías internas de control al departamento de cuentas por cobrar*

Para implementar las auditorías de control es necesario establecer los procedimientos y actividades para realizarlas, así también cuáles son las unidades involucradas en el manejo de cuentas por cobrar.

- Departamento de Ventas de los servicios
- Departamento de Cuentas por Cobrar.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Auditoría Interna.

#### I. Procedimientos preliminares

1) revisar los papeles de trabajo, informes de auditorías y la situación de las acciones acordadas, sobre auditorías del mes anterior, relacionadas con el alcance de la auditoría.

2) identificar que no existan cambios significativos en organigrama de los deptos. De ventas y cuentas por cobrar, en cuanto al personal clave en la realización y aprobación de los procesos.

#### II. Ambiente de control

- ( a.) verificar que exista un expediente de cada cliente de servicios con créditos activos y que se encuentre actualizado

( b.) verificar que existe independencia en las actividades de ventas, aprobaciones de crédito, registro de transacciones y procesos de cobranzas.

( c.) comprobar que el control interno contable es llevado de manera eficaz.

### III Autorización de créditos para clientes de servicios por la gerencia

3) identificar los nuevos clientes.

4) solicitar el listado total de las ventas efectuadas en el mes sujeto a revisión

5) solicitar expedientes de los nuevos clientes con el fin de comprobar que los trámites tendentes a procesar solicitudes de crédito están de conformidad con el procedimiento de crédito preestablecido.

Verifique la existencia de:

( a.) planilla de solicitud de crédito firmada y con sello húmedo.

( b.) fotocopia del r.i.f de la empresa.

( c.) fotocopia del registro de comercio y del acta de asamblea donde se indique junta directiva vigente.

( d.) fotocopia de la cédula de identidad del representante legal.

( e.) referencias bancarias o fotocopia de los tres (3) últimos estados de cuenta de la cuenta corriente principal de la empresa.

( f.) referencias comerciales. (3)

( g.) fotocopia de los estados financieros al último cierre económico, firmado por un contador público colegiado y debidamente visado.

( h.) fotocopia de la última declaración de impuesto sobre la renta.

( i.) listado de las personas autorizadas para la firma del formulario de orden de servicio. Indicando las características del servicio.

( j.) correspondencia con el procedimiento de la empresa solicitante para el pago a proveedores.

### IV Autorización de créditos para clientes de servicios

6) constate que la información suministrada por el cliente haya sido verificada por el analista de crédito e informada a la gerencia a través del formulario correspondiente.

7) evidencie que la información del cliente haya sido verificada por el gerente como paso previo a la aprobación del crédito.

8) constate la emisión de la correspondencia dirigida al cliente informándoles la aprobación y condiciones de su crédito.

V Prueba de facturación de servicios a crédito

9) solicite listado total de las facturas de ventas de servicio efectuadas en el mes sujeto a revisión.

10) solicite mayor analítico correspondiente al mes sujeto a revisión de la cuenta no. Xxx (ventas de servicios). Y de la no. Xxx (cuentas x cobrar servicio créditos)

11) seleccione una muestra de facturas, que representa el % de los documentos emitidos, dejando evidencia en los papeles de la base de selección

12) de la muestra seleccionada, constate la existencia de:

( a.) presupuesto del trabajo a realizar

( b.) orden de compra del cliente aprobada por las firmas autorizadas.

( c.) concordancia entre el presupuesto y los montos facturados.

13) verifique en la factura de venta la mención

VI Del plazo de pago, el cargo por intereses en caso de mora, el cargo por cheque devuelto y la condición de contribuyente especial del cliente.

14) certifique la utilización de listas de precios, descuentos o promociones aplicables a la fecha de la venta, si las hubiera

15) compruebe la correcta aplicación del impuesto al valor agregado

16) constate el registro de la venta en la cuenta no. (Ventas de servicios)

17) constate el registro de la cuenta por cobrar en la cuenta no. (Cuentas por cobrar servicio créditos)

18) certifique el registro de la factura de crédito emitida en el auxiliar de cuentas por cobrar.

VII Pruebas de notas de debito

19) solicite al depto., de finanzas el listado de los cheques devueltos en el mes

sujeto a revisión

20) verifique la emisión de notas de débito por cheque devuelto y el adecuado tratamiento en el auxiliar de cuentas por cobrar servicios y en la cuenta contable no. (Cuentas por cobrar servicio créditos).

21) verifique la emisión de la nota de débito por intereses de mora sobre los documentos pendientes al cobro con una antigüedad mayor a 15 días fecha factura y el adecuado tratamiento en el auxiliar de cuentas por cobrar servicios y en la cuenta contable no. (Cuentas por cobrar servicio créditos).

VIII Cuadre auxiliar versus mayor

22) solicite auxiliar de cuentas por cobrar al fin de mes sujeto a revisión

23) compare el saldo que arroja el auxiliar de cuentas por cobrar contra los saldos registrados en la cuenta no. (Cuentas por cobrar servicio créditos), verificando que no existan diferencias.

VIII Análisis de antigüedad de saldos

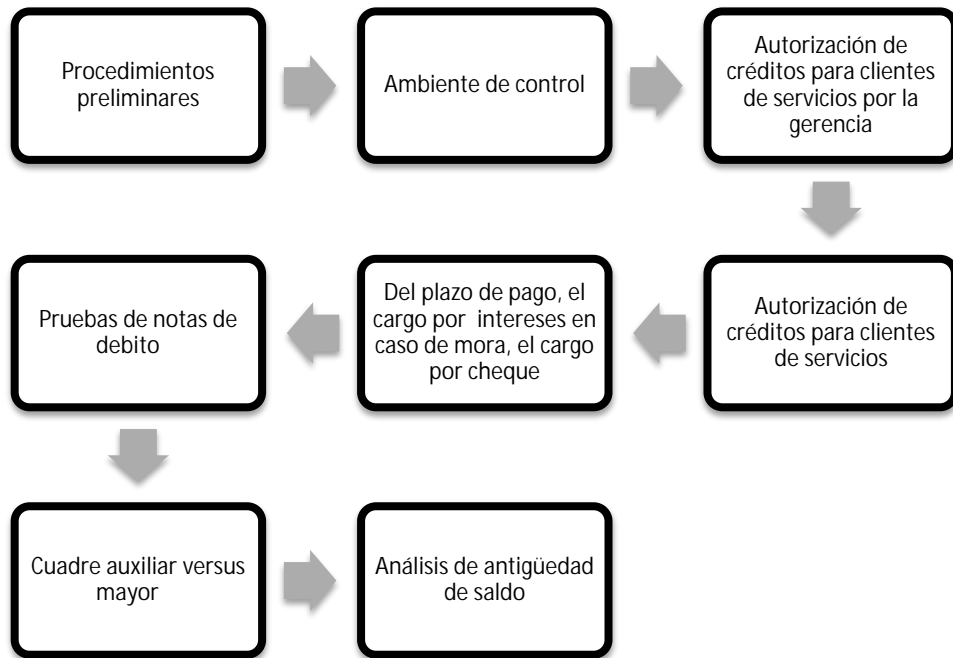
24) analice la antigüedad de saldos en el auxiliar de cuentas por cobrar, enfatizando en los documentos vencidos.

25) solicite reporte de llamadas a clientes, a fin de constatar la gestión pertinente de cobro a los documentos en situación de mora.

Esta auditoria debe realizarse mensualmente, para controlar la cartera crediticia, los créditos otorgados y la gestión de cobranza realizada. El informe de la gestión deberá ser entregado al gerente general de la empresa

En la figura 1 se muestra el resumen de los pasos a seguir en la auditoria de las cuentas por cobrar.

**Figura 1. Auditoria de control de las cuentas por cobrar**



Autor: Galindez (2018)

## 5.6 Conclusiones

Después de aplicar los instrumentos se realizan las siguientes conclusiones:

La empresa cuenta con un departamento estructurado de las cuentas por cobrar, por lo cual, los trabajadores de esa área conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Tiene un bufete de abogados que puede realizar la cobranza de las facturas morosas o vencidas que han demostrado dificultad para realizar el pago, lo que permite que se pueda apoyar en estos profesionales y mejorar la gestión de cobranza.

La empresa ha presentado problemas de liquidez y rentabilidad debidos al incremento de las facturas vencidas de la cartera crediticia, además de pérdidas por el

incremento de las facturas incobrables, lo que se hace necesario tomar acciones para disminuir esta problemática.

Los Procedimientos obsoletos y ausencia de supervisión directa en el departamento, lo que genera improvisación y descontrol.

Ausencia de planificación de cobranza de las facturas vencidas y por vencerse de los clientes a crédito.

Se le realiza seguimiento a las facturas que no han sido canceladas, por lo cual, si hay algún cambio o problema interno de los procedimientos del cliente el pago se detiene y el departamento de cuentas por cobrar no tiene conocimiento de eso, debido a que no lleva el control de cuales están vencidas y el lapso de tiempo para ser canceladas.

No se cumplen las sanciones a los clientes con facturas morosas, debido a la ausencia de controles internos con relación a estas facturas. No se manejan auditorías internas de control de manera rutinaria

No se presentan informes de gestión de cobranza a la gerencia general o al departamento de contabilidad de la empresa, por lo cual la gerencia no puede realizar una toma de decisión oportuna que logre disminuir el problema que ocasiona esta situación.

## **5.7 Recomendaciones**

Los procedimientos pueden ser actualizados, sin embargo, es importante desarrollar un proceso de auditoría para determinar cuáles son los procesos que

necesitan mejoras, ya que al incumplirse es difícil detectar si es por obsolescencia o incumplimiento que están fallando.

Realizar diagnóstico de necesidades del Software de control para mejorar la actualización de la información del departamento

Priorización de la rentabilidad y liquidez disminuyen las cuentas por cobrar

Actualización y aplicación de los programas de adiestramiento al personal del departamento

Establecer una intranet comunicacional dentro de la organización, especialmente en los departamentos que se relacionan directamente con las cuentas por cobrar

Fortalecer los parámetros de asesoría externa jurídica

## Referencias

Brito (2001). Contabilidad, Básica e Intermedia. Edición Centro de Contadores. Venezuela.

COSO II. Internal Control. Integrated Framework. Versión 2006

García y Gutiérrez (2005). Préstamos; Depósitos y Transparencia de la Información, Colegio de Economista de Lima.

Gómez, Antonio. (2009) Los alcances del control de gestión. Director de la especialización de finanzas y administración pública. Editorial Mc Graw Hill

González, (2013) “Estrategias Financieras para la Optimización de la Gestión de Cuentas por Cobrar en las Empresas Importadoras de Mármol Y Granito, Ubicadas en Maracay, Estado Aragua”.

Goyo y Oliveros (2014) Lineamientos de control en las cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A. de la Universidad de Carabobo

Guajardo, Pedro (2005). Contabilidad “Un enfoque para usuarios”. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández, Fernández y Baptista. (2004). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.

Matheus y Zambrano (2014), Propuesta de un manual de control interno en el área de inventario-compras-cuentas por pagar-pagos en la empresa Otto Schirmer, C.A ubicada en Valencia, estado Carabobo, de la Universidad de Carabobo

Munch Galindo (2003), Fundamentos de administración (decimotercera reimpresión) Edit. Trillas México.

Murillo (2013) Auditoria interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del municipio Maracaibo de la UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA.

Ramírez C (2017) Propuesta de procedimientos para el registro de las operaciones administrativas en la Empresa Reaseguradora Delta Internacional, S.A (Panamá)

Tamayo y Tamayo (2006), Metodología formal de la investigación científica Segunda edición

Torres, Aandres. (2008). Control de materiales retornables y su uso en la empresa Owens Illinois, C.A. Guacara

"Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de Administracion Financiera. Mexico: Pearson"