



UNICIT
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Línea de investigación: Gestión empresarial

Propuesta de mejora en el control y seguimiento de las cuentas por cobrar en operaciones con intermediarios en Grupo Financiero Atlas, en el municipio de Managua, durante el primer semestre del 2026.

Monografía para optar al título de: Licenciatura en Banca y Finanzas y
Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas.

Autores:

Br. Kehct Kent Downs Rojas

Br. Kevin Alberto Guadamuz González

Br. Wellington José Pérez Fonseca

Tutor

MSc. José Dagoberto Mejía Flores

Managua, Nicaragua

Julio 2026

Acrónimos y siglas

Acrónimo/Sigla	Significado completo	Comentario
CxC	Cuentas por Cobrar	Término central del estudio, se usa repetidamente.
DIG	Área de Digitación	Término que se usa para referirse a un área de la empresa.
RP	Reprocesos	Término que se usa repetidamente.

Dedicatorias

Dedico este trabajo de monografía, en primer lugar, a mi madre, quien ha sido mi mayor inspiración, mi apoyo incondicional y una de las principales razones que me han impulsado a seguir adelante y quien ha sido fundamental para alcanzar esta meta.

A mi padre, por su apoyo y por las enseñanzas que me han acompañado a lo largo de mi vida.

A mi hermana, quien junto a mi madre ha sido uno de los motores que me motivan a esforzarme cada día para construir un mejor futuro.

También dedico este logro a mi yo adolescente, aquel que muchas veces sintió incertidumbre sobre su futuro y dudó del camino que debía seguir. Hoy, este logro representa la prueba de que la perseverancia, el esfuerzo y la determinación pueden convertir los sueños en realidad.

De igual manera, expreso mi gratitud y dedico parte de este trabajo a mis jefes María Angélica Quintana y Cristiam Rene Santamaria, quienes me brindaron mi primera oportunidad laboral y me abrieron las puertas al mundo profesional. Gracias por su confianza, paciencia y por contribuir a mi formación, permitiéndome crecer tanto personal como profesionalmente.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso y me acompañaron en el camino hacia la culminación de esta importante etapa de mi vida.

Kehct K. Downs Rojas

Dedico este trabajo monográfico a mi madre, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser mi mayor inspiración para alcanzar cada una de mis metas.

A mi abuela, por sus consejos, su cariño y por brindarme siempre palabras de aliento en los momentos más importantes de mi vida.

A mi pareja y amigos, por acompañarme durante este proceso, por su apoyo, motivación y por compartir conmigo los desafíos y aprendizajes de esta etapa.

A todos ellos, mi más sincero agradecimiento, porque este logro también les pertenece.

Kevin Alberto Guadamuz González

Dedico esta monografía en primer lugar a Dios por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesaria para lograr mis objetivos.

A mi madre y padre, por su amor incondicional, sus consejos, su apoyo constante y los sacrificios que han realizado para ayudarme a cumplir mis sueños. Gracias por creer en mí y motivarme a seguir adelante en cada etapa de mi formación.

También la dedico a todas las personas buenas que he encontrado en mi camino, quienes con sus palabras, enseñanzas, apoyo y ejemplo han contribuido de una u otra forma a mi crecimiento personal y académico.

Este logro es el resultado del apoyo, la confianza y el cariño de todos ustedes. Muchas gracias.

Wellington José Pérez Fonseca

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza, la sabiduría y la oportunidad de llegar hasta este momento. Gracias por acompañarme durante cada etapa de este camino y por ayudarme a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

Agradezco profundamente a mi madre y a mi hermana, quienes han sido mi mayor apoyo a lo largo de mi vida. Gracias por estar siempre presentes, por creer en mí, por motivarme a seguir adelante y por acompañarme en cada reto que he enfrentado. Este logro también les pertenece a ustedes.

Agradezco igualmente todas las circunstancias y experiencias que me han formado como persona. Tanto los momentos buenos como los difíciles me dejaron enseñanzas valiosas, me ayudaron a desarrollar resiliencia y contribuyeron a mi crecimiento personal durante estos años de formación académica.

A mis profesores, gracias por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas. Cada uno de ustedes aportó algo importante a mi desarrollo profesional y me brindó herramientas que llevaré conmigo más allá de la universidad.

También quiero agradecer a mis amigos más cercanos, quienes estuvieron presentes en diferentes momentos de esta etapa. Gracias por su apoyo, su compañía y por ayudarme a sobrellevar los desafíos que se presentaron en el camino.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a mi formación y crecimiento durante estos años. Cada experiencia, consejo y muestra de apoyo me ayudó a llegar hasta aquí.

Kehct K Downs Rojas.

Agradezco primeramente a Dios, por guiarme por este camino y llenar de bendiciones mi vida, sin él, nada de esto sería posible.

También agradezco a mis compañeros de clase, en quienes en su gran mayoría pude encontrar amigos con los que puedo contar cuando los necesito, fueron y son una parte importante de esta etapa, en la que me pude sentir acompañado, aceptado y apoyado gracias a ello.

Le agradezco todos los esfuerzos que puso en mi vida mi padre, ya que sin la mi vida universitaria no sería posible, gracias por brindarme las oportunidades y los recursos para conseguir esta meta.

Kevin Alberto Guadamuz González

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios por guiar mis pasos, darme la fuerza para superar los desafíos y permitirme alcanzar esta importante meta.

A mis padres, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Gracias por sus consejos, por confiar en mí y por ser el pilar fundamental que me ha impulsado a seguir adelante en cada etapa de mi vida.

A mis amigos y compañeros de tesis, por su amistad, colaboración y compromiso durante este proceso. Gracias por los momentos compartidos, el apoyo mutuo y el trabajo en equipo que hicieron posible la realización de esta investigación.

A todos ellos, mi sincero agradecimiento por haber sido parte fundamental de este logro académico.

Wellington José Pérez Fonseca

Resumen

La presente investigación analiza el proceso de gestión y control de las cuentas por cobrar en operaciones con intermediarios dentro de una empresa del sector servicios financieros en Managua, durante el primer semestre de 2026. El estudio tuvo como objetivo proponer mejoras orientadas a fortalecer la confiabilidad de la información financiera mediante la optimización de controles internos y procesos operativos. La investigación adoptó un enfoque mixto, utilizando entrevistas semi estructuradas, observación directa y revisión documental como principales técnicas de recolección de datos. Los resultados evidenciaron deficiencias relacionadas con errores de digitación, duplicidad de registros, aplicación incorrecta de pagos, debilidades en la coordinación entre áreas. Estas inconsistencias generan retrasos, incrementan la carga operativa y afectan la precisión de la información financiera así como reprocesos operativos para el personal afectando el tiempo de gestión de la cartera. Finalmente, se plantea una propuesta de mejora basada en controles preventivos, estandarización de procesos y fortalecimiento de la comunicación interdepartamental.

Abstract

This study analyzes the management and control process of accounts receivable arising from intermediary transactions within a financial services company in Managua during the first half of 2026. The research aimed to propose improvements to strengthen the reliability of financial information by optimizing internal controls and operational processes. A mixed-methods approach with a qualitative predominance was adopted, employing semi-structured interviews, direct observation, and document review as the main data collection techniques. The findings revealed deficiencies related to data-entry errors, duplicate records, incorrect application of payments, operational rework, and weaknesses in interdepartmental coordination. These inconsistencies cause delays, increase operational workload, and undermine the accuracy of financial information. Finally, an improvement proposal is presented based on preventive controls, process standardization, and enhanced interdepartmental communication to reduce errors, streamline operations, and improve the timeliness and trustworthiness of reported financial data.

Índice de contenido

1.Introducción	1
2.Contextualización del problema.	3
3.Planteamiento del Problema	4
4.Justificación	5
5.Objetivo general	6
5.1.Objetivos específicos	6
6.Hipótesis	7
6.1.Variables	7
6.2.Operacionalización de las variables	8
7.Alcance	10
8.Limitaciones	11
9.Marco teórico	12
9.1.Estado del arte	12
9.2.Bases teóricas	14
9.3.Marco conceptual	16
10.Supuestos básicos	18
11.Metodología de la investigación	19
11.1.Enfoque	19
11.2.Diseño de investigación	19
11.3.Población y Muestra	19
11.4.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	20
11.5.Validación	20
11.6.Procedimientos	20
11.7.Técnicas de Análisis Estadísticos	21
11.8.Confidencialidad de la información	21
12.Resultados	23
12.1.Datos generales del área	23
12.2.Proceso actual de aplicación de pagos	23
12.3.Principales incidencias identificadas	23
12.4.Reprocesos operativos	23
12.5.Control y coordinación entre áreas	24
13.Discusión	25
13.1.Aplicación de Pagos	30
13.2Errores en digitalización y duplicidad de registros	35
13.3.Reprocesos	40

13.4.Control Interno.....	44
13.5.Comunicación entre áreas	49
13.6.Propuesta de mejora	53
14.Conclusiones	56
15.Recomendaciones	57
16.Referencias bibliográficas.....	58
17.Anexos.....	60

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización Variable Independiente	8
Tabla 2. Operacionalización Variable Dependiente	9
Tabla 3. Saldos por rango de la cartera de los intermediarios analizados.	21
Tabla 4. Saldo de la cuenta de intermediarios según el estado de situación financiera al 31 de mayo de 2026.	22
Tabla 5. Principales incidencias identificadas durante el período analizado	26
Tabla 6. Propuesta de formato estandarizado para el control y conciliación de transacciones de intermediarios.	55
Tabla 7. Responsables y frecuencia de ejecución de la propuesta de mejora.....	55

1. Introducción

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos más relevantes dentro de las empresas del sector de servicios financieros, debido a su influencia directa sobre la liquidez, el flujo de efectivo y la confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones. Una gestión eficiente de estas cuentas requiere procesos adecuados de registro, seguimiento, conciliación y aplicación de pagos, así como mecanismos de control interno que permitan garantizar la exactitud y oportunidad de la información financiera.

En organizaciones que operan mediante intermediarios, la administración de las cuentas por cobrar adquiere un mayor nivel de complejidad, debido a la participación de múltiples actores, sistemas y procesos que intervienen en la generación de registros, la recepción de pagos y la conciliación de saldos. Esta situación incrementa el riesgo de errores operativos, duplicidad de registros, diferencias en la aplicación de pagos y reprocesos administrativos que pueden afectar la calidad de la información y la eficiencia de la gestión de cobro.

La presente investigación se desarrolla en Grupo Financiero Atlas, ubicado en el municipio de Managua, durante el primer semestre del año 2026, y tiene como propósito analizar el proceso de gestión y control de las cuentas por cobrar derivadas de operaciones realizadas con intermediarios. Durante el análisis se identifican incidencias relacionadas con errores de digitación, asignación incorrecta de registros, duplicidad de operaciones, aplicación errónea de pagos y debilidades en los mecanismos de control y coordinación entre las áreas involucradas en el proceso.

Estas situaciones generan retrasos en la conciliación de saldos, incrementan los reprocesos operativos y afectan la confiabilidad de la información financiera utilizada para el seguimiento de la cartera. En consecuencia, resulta necesario identificar las principales causas de dichas deficiencias y establecer alternativas de mejora orientadas a fortalecer los controles internos y optimizar la gestión de las cuentas por cobrar.

Para el desarrollo del estudio se adopta un enfoque mixto, utilizando como técnicas de recolección de información la entrevista semiestructurada, la observación directa y la revisión documental. A partir de los resultados obtenidos, se plantea una propuesta de mejora enfocada en la estandarización de procesos, el fortalecimiento de los controles preventivos y la optimización de la coordinación entre las áreas involucradas, con el propósito de reducir inconsistencias, minimizar reprocesos y mejorar la confiabilidad de la información financiera generada por la organización.

2. Contextualización del problema.

En la empresa Grupo Financiero Atlas, que gestiona cuentas por cobrar a través de múltiples puntos de origen de transacciones (intermediarios), el proceso de aplicación y conciliación de pagos involucra la interacción de diferentes áreas operativas y sistemas internos de información.

Este proceso comprende el registro, validación y seguimiento de operaciones relacionadas con la emisión de productos y la recepción de pagos reportados por los intermediarios. Sin embargo, debido a la participación de múltiples actores y a la existencia de diferentes criterios en el manejo de la información, se presentan dificultades asociadas a la falta de estandarización en los registros y a inconsistencias en la información generada entre las distintas áreas involucradas.

Estas condiciones incrementan la complejidad operativa del proceso, particularmente en las actividades de verificación de pagos y conciliación de saldos, requiriendo constantes revisiones, validaciones y ajustes sobre la información registrada.

3. Planteamiento del Problema

El proceso de aplicación y conciliación de pagos presenta discrepancias entre los saldos registrados en los sistemas internos de la empresa y los reportes de pagos proporcionados por los intermediarios. Estas diferencias son originadas por diversos factores como la aplicación incorrecta de pagos, duplicidad de registros, inconsistencia en la creación de operaciones, diferencias en los criterios de registros y desfases en las fechas de reconocimiento de las transacciones.

Adicionalmente, se presentan situaciones en las que ciertos registros no son reconocidos por los intermediarios ni por los clientes finales, así como errores en la clasificación de operaciones y generación de registros duplicados o innecesarios, lo que incrementa la complejidad del proceso de verificación.

Como consecuencia se generan reprocesos operativos relacionados con la validación, corrección y anulación de registros, así como un incremento en el tiempo de gestión y seguimiento de las cuentas por cobrar debido a constante revisión entre las áreas en referencia a los registros de las operaciones. Esto provoca inconsistencias en los saldos de las transacciones y niveles de saldos vencidos que no reflejan la realidad de la cartera analizada, afectando la confiabilidad de la información financiera, la eficiencia operativa y la adecuada toma de decisiones.

4. Justificación

La presente investigación se justifica por la importancia de fortalecer la gestión y control de cuentas por cobrar en la empresa Grupo Financiero Atlas, considerando que estos procesos inciden directamente en la confiabilidad de la información financiera y en la toma de decisiones.

En la práctica, la existencia de inconsistencias en los registros, errores operativos y falta de estandarización en los procesos puede generar saldos incorrectos, reprocesos y dificultades en el seguimiento de los saldos vencidos, afectando la eficiencia operativa de la organización. Por ello, resulta necesario analizar dichas deficiencias y plantear soluciones que contribuyan a optimizar los controles internos y mejorar la calidad de la información.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque mixto con apoyo cualitativo, lo que permite comprender de manera integral las fallas en los procesos, así como ilustrar su impacto mediante ejemplos prácticos. Este enfoque resulta adecuado para identificar oportunidades de mejora en contextos donde la problemática no se limita a variables numéricas, sino que involucra procedimientos y gestión operativa.

Finalmente, el estudio tiene relevancia práctica y académica, ya que no solo propone mejoras aplicables en contextos reales, sino que también aporta una base teórica y metodológica que puede servir como referencia para investigaciones futuras relacionadas con el control de cuentas por cobrar y la mejora de procesos financieros.

5. Objetivo general

Proponer mejoras en la gestión y control de las cuentas por cobrar para fortalecer la confiabilidad de la información de los intermediarios en la empresa Grupo Financiero Atlas.

5.1. Objetivos específicos

- Analizar el proceso actual de gestión y control de las cuentas por cobrar identificando los principales factores que afectan su funcionamiento.
- Evaluar el impacto de las deficiencias identificadas en el proceso de gestión de cobro a los intermediarios.
- Diseñar una propuesta de mejora orientada a optimizar los controles internos y el seguimiento de las cuentas por cobrar, con el fin de reducir inconsistencias y reprocesos operativos.

6. Hipótesis

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre la gestión y el control de las cuentas por cobrar en operaciones con intermediarios y la confiabilidad de la información financiera que manejan los gestores de cartera y cobro del Grupo Financiero Atlas.

6.1. Variables

Variable Independiente: Gestión y control de las cuentas por cobrar en operaciones con intermediarios.

Variable Dependiente: Confiabilidad de la información financiera.

6.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización Variable Independiente

Elemento	Descripción
Definición conceptual	Comprende el conjunto de políticas, procedimientos, registros y acciones orientadas al seguimiento, conciliación y recuperación de los saldos pendientes de cobro.
Definición operacional	Se medirá a través del análisis del cumplimiento de procesos, seguimiento de cartera, conciliaciones, soporte documental y aplicación de controles internos en el manejo de las cuentas por cobrar.
Dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas y procedimientos. 2. Seguimiento y recuperación de cartera. 3. Control documental y conciliación. 4. Aplicación de pagos.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de manuales o políticas de cobranza. - Cumplimiento de plazos de cobro. - Frecuencia de seguimiento a intermediarios. - Conciliaciones realizadas. - Soportes completos de las operaciones. - Registro de diferencias y ajustes. - Aplicación de autorizaciones y controles.
Técnica	Entrevista, revisión documental y análisis de registros.
Instrumento	Guía de entrevista y matriz de revisión documental.
Escala / forma de medición	Nominal y Ordinal (según el indicador correspondiente).

Tabla 2. Operacionalización Variable Dependiente

Elemento	Descripción
Definición conceptual	Se entiende como la cualidad que permite que los registros, reportes y saldos reflejen de manera congruente las transacciones, transformaciones internas y eventos ocurridos en la entidad
Definición operacional	Se evaluará mediante la revisión de la consistencia entre registros, documentos de respaldo, reportes de cartera y estados financieros, así como la percepción de los responsables sobre la calidad de la información.
Dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exactitud. 2. Oportunidad. 3. Consistencia. 4. Verificabilidad.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Coincidencia entre registros y documentos soporte. - Actualización oportuna de la cartera. - Ausencia de diferencias entre sistemas o reportes. - Facilidad para verificar operaciones. - Número de reprocesos por errores de información. - Nivel de trazabilidad de los movimientos.
Técnica	Entrevista, análisis documental y revisión de reportes financieros.
Instrumento	Guía de entrevista y matriz de análisis documental.
Escala / forma de medición	Nominal y Ordinal (según el indicador correspondiente).

7. Alcance

La presente investigación tiene como alcance el análisis del proceso de aplicación y conciliación de pagos correspondientes a una cartera específica de cuentas por cobrar derivadas de operaciones con intermediarios de Grupo Financiero Atlas, considerando el 16.10% de la cuenta por cobrar de los intermediarios durante el periodo de estudio, con el propósito de identificar los principales factores que afectan la gestión y control de las CxC.

Asimismo, el estudio busca evaluar el impacto de dichas deficiencias en la generación de RP operativos y en la confiabilidad de la información de la cartera, con el fin de proponer mejoras orientadas al fortalecimiento de los controles internos y a la optimización de la eficiencia operativa.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque aplicado, centrado en el análisis de procesos y en la formulación de una propuesta de mejora, sin intervenir directamente en la ejecución de las operaciones de la empresa.

8. Limitaciones

Una de las principales limitaciones de la investigación es la disponibilidad restringida de información detallada por parte de la organización analizada, lo que limita el acceso a ciertos procesos específicos necesarios para profundizar el análisis.

Asimismo, la información utilizada en el estudio se obtuvo mediante la observación de procesos y la recopilación de información proporcionada por el personal involucrado, lo cual puede implicar cierto grado de subjetividad en la interpretación de los resultados.

Otra limitación corresponde a que la propuesta de mejora planteada no será implementada durante el desarrollo de la investigación, por lo que no será posible validar empíricamente su impacto en el corto plazo.

Finalmente, la presente investigación se desarrolló sobre una cartera específica correspondiente al 16.10% de CxC derivadas de operaciones con intermediarios del Grupo Financiero Atlas. En consecuencia, los hallazgos, análisis y propuestas de mejora se delimitan exclusivamente al segmento estudiado, por lo que no abarcan la totalidad de la cartera de cuentas por cobrar de los intermediarios. Por lo tanto, los resultados obtenidos deben interpretarse dentro del alcance definido para el estudio.

9. Marco teórico

9.1. Estado del arte

Gonzales (2021) realizó un estudio titulado *Propuesta para mejorar la gestión de cobranzas en una empresa del sector servicios financieros* en la Universidad del Pacífico de Lima, Perú, con el objetivo de analizar el proceso de gestión de cobranzas e identificar sus principales deficiencias. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un diseño descriptivo, mediante el análisis de procesos operativos. Los resultados evidenciaron que gran parte de las actividades se realizaban de forma manual, lo que generaba errores en la digitación, reprocesos y retrasos en el procesamiento de los cobros, afectando la eficiencia operativa. Como propuesta, se planteó la automatización del proceso para estandarizar las operaciones y reducir errores.

Por su parte, Latorre et al. (2021), en su estudio titulado *Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez* en la Universidad César Vallejo, desarrollaron una investigación bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo-correlacional, mediante la recopilación y análisis de información del área contable de la empresa objeto de estudio. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión de las cuentas por cobrar y la liquidez empresarial, determinando que aspectos como las políticas de crédito, el seguimiento de los cobros y los procedimientos de recuperación influyen en la capacidad de la empresa para mantener un adecuado flujo de efectivo y alcanzar sus objetivos financieros. Asimismo, se concluyó que una gestión eficiente de las cuentas por cobrar contribuye a mejorar la rentabilidad y fortalecer la estabilidad financiera de la organización.

Asimismo, Cabello (2024), en su examen de finalización de grado titulado *Variación de las cuentas por cobrar en la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora LTDA sucursal Babahoyo en el periodo 2022-2023* en la Universidad Técnica de Babahoyo, analizó la gestión de cuentas por cobrar en una cooperativa de ahorro y crédito, con el objetivo de evaluar la variación de las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez institucional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con apoyo cualitativo, mediante el análisis de información financiera, índices de morosidad y entrevistas al personal administrativo. Los resultados evidenciaron un

incremento significativo en las cuentas por cobrar, asociado principalmente al aumento de la morosidad y a deficiencias en el control y seguimiento de la cartera crediticia. Asimismo, se identificó que el crecimiento de los saldos pendientes afectaba la liquidez y rentabilidad de la cooperativa, dificultando el adecuado control financiero de la entidad.

En esa misma línea, Azcárate y Poma (2024) realizaron una investigación titulada *Mejoras en el control de cuentas por cobrar a través de la implementación de un sistema automatizado en la empresa Pisera en el año 2023* en la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Perú, con el objetivo de analizar la gestión de cuentas por cobrar y diseñar mejoras en su control mediante un sistema automatizado. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo-descriptivo, utilizando el análisis de datos financieros y operativos. Los hallazgos mostraron problemas relacionados con cuentas vencidas, falta de seguimiento a los pagos y ausencia de controles adecuados, lo que afectaba la liquidez y el flujo de efectivo. Como propuesta, se planteó el diseño de un sistema automatizado orientado a mejorar el control de facturas, la conciliación de cuentas y el seguimiento de pagos.

Finalmente, Huaranga y Mozo (2024), en su tesis *Mejora en el proceso de gestión de cobranzas en un corredor de seguros* en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, analizaron la gestión de cobranzas en una empresa del sector servicios financieros con el objetivo de identificar deficiencias y proponer mejoras en el proceso. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante el análisis de procesos y revisión documental. Los resultados evidenciaron problemas relacionados con cuentas vencidas, falta de seguimiento a los pagos y ausencia de controles adecuados, lo que generaba pérdidas económicas y afectaba la liquidez de la empresa. Como propuesta, se planteó la adopción de herramientas tecnológicas, estandarización de procesos y automatización de recordatorios de pago. El estudio concluyó que la falta de mecanismos eficientes de control y seguimiento de cartera contribuye al deterioro de la gestión financiera, por lo que se recomendó fortalecer las revisiones periódicas de las cuentas por cobrar.

En conjunto, estos estudios evidencian que las deficiencias en la gestión de cuentas por cobrar, tales como la falta de control, ausencia de procedimientos estandarizados y deficiencias en el seguimiento oportuno de pagos, generan reprocesos operativos, inconsistencias en la información financiera y dificultades en la recuperación de cartera. Asimismo, los antecedentes analizados resaltan la

importancia de formular propuestas técnicas para el fortalecimiento de los mecanismos de control interno y la optimización de los procesos operativos, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa y la confiabilidad de la información financiera dentro de las organizaciones.

9.2. Bases teóricas

Confiabilidad de la información Financiera

La confiabilidad de la información financiera se asocia con la capacidad de los registros y reportes de cuentas por cobrar para reflejar de manera fiel, veraz y verificable las operaciones realizadas con intermediarios. En este sentido, dicha confiabilidad resulta fundamental para que los gestores de cartera y cobro dispongan de información objetiva y consistente, que les permita realizar un seguimiento adecuado, efectuar conciliaciones oportunas y tomar decisiones basadas en datos razonablemente confiables (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2014).

Control Interno de Cuentas por Cobrar

El control interno de los créditos por ventas comprende el conjunto de políticas, planes y procedimientos adoptados por la administración para salvaguardar los activos, verificar la exactitud de los datos contables y promover la eficiencia operativa (Mantilla, 2018).

Cuentas Por Cobrar

Las cuentas por cobrar representan el segundo componente crítico dentro del ciclo de conversión del efectivo de una entidad económica (Gitman y Zutter, 2012). Desde una perspectiva operativa, estos activos corrientes se originan a partir de la extensión del crédito que la empresa otorga de manera deliberada a sus compradores, bajo la expectativa comercial y legal de que estos liquiden sus saldos pendientes en una fecha futura plenamente especificada (Gitman y Zutter, 2012, p. 623).

Por ende, estos saldos no solo miden el nivel de confianza comercial con la cartera de clientes, sino que reflejan directamente la eficiencia operativa en la administración del capital de trabajo neto de la organización.

Gestión de Cuentas por Cobrar

La gestión de cuentas por cobrar constituye un proceso administrativo y operativo de carácter estrictamente estratégico dentro de la estructura financiera a corto plazo de una organización. El objetivo central de la administración de las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza de alta presión (Gitman y Zutter, 2012). El logro de esta meta institucional requiere que la gerencia financiera mantenga un equilibrio constante, ya que una gestión demasiado agresiva puede ahuyentar a los clientes potenciales, mientras que una gestión demasiado flexible puede comprometer gravemente la liquidez de la empresa al inmovilizar recursos financieros necesarios para la operación diaria.

Participación de los intermediarios en la gestión de cuentas por cobrar

Los intermediarios son personas naturales o jurídicas que actúan como enlace entre una empresa y sus clientes, facilitando la comercialización de bienes o servicios y participando en el desarrollo de las operaciones comerciales. Su intervención permite ampliar la cobertura del mercado y agilizar la relación entre las partes involucradas (Economipedia, s. f.).

En la gestión de cuentas por cobrar, los intermediarios desempeñan un papel fundamental debido a que suministran la información necesaria para el registro de las operaciones, la identificación de los clientes y la aplicación de los pagos recibidos. Por ello, la calidad y oportunidad de la información proporcionada influye directamente en la confiabilidad de los registros contables y en la recuperación de la cartera.

Cuando la información remitida por los intermediarios presenta inconsistencias, como comprobantes incompletos, errores en la identificación de los registros o pagos sin el detalle correspondiente, pueden generarse reprocesos administrativos, duplicidad de registros, saldos vencidos y retrasos en la aplicación de pagos. En consecuencia, resulta indispensable establecer mecanismos de comunicación y control que permitan validar la información antes de su incorporación al sistema, fortaleciendo la eficiencia del proceso de cobranza y la confiabilidad de la información financiera.

Provisión para Cuentas Incobrables

La teoría financiera intermedia advierte que mantener activos financieros en forma de cuentas por cobrar implica inherentemente asumir un riesgo de crédito o de impago. Por ende, la valuación de este rubro no debe limitarse únicamente a su valor nominal registrado al momento de la transacción.

Para garantizar que los estados financieros presenten una imagen fiel de la situación económica de la empresa, se aplica el principio de prudencia mediante la estimación de Cuentas Incobrables o previsión por deterioro de créditos. Esta teoría establece la obligación de evaluar de forma periódica la cobrabilidad de la cartera y reconocer contablemente un gasto por incobrabilidad en el estado de resultados, disminuyendo de forma paralela el valor del activo en el balance general. De este modo, las cuentas por cobrar quedan valuadas a su valor neto de realización, es decir, al monto que la administración estima que efectivamente logrará recuperar en efectivo.

El riesgo de crédito es inherente a los derechos de cobro, por lo que la teoría contable exige evaluar la cobrabilidad de la cartera y registrar una estimación por deterioro para presentar las cuentas por cobrar a su valor neto de realización (Robles al., 2023, p. 126).

9.3. Marco conceptual

Cartera de Clientes

Conjunto de clientes o deudores con los que una empresa mantiene relaciones comerciales y de los cuales se derivan derechos de cobro originados por la venta de bienes o la prestación de servicios. La administración de esta cartera permite dar seguimiento a las obligaciones pendientes, evaluar el riesgo de recuperación y fortalecer la gestión de las cuentas por cobrar (Gitman & Zutter, 2012).

Control Interno

El control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el personal de una organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados con la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013).

Cuentas por Cobrar

Según Arroba y Angieta (2018). Las Cuentas por cobrar son la cantidad de dinero que los clientes deben a las empresas a cambio de los bienes o servicios que éstas ofrecen a crédito

Intermediarios

El intermediario tiene el rol de conectar a dos o más agentes que tiene algo que intercambiar o comunicar entre ellos. Usualmente cobra un cargo o comisión por su labor.

El intermediario tiene como objetivo facilitar las transacciones y/o negociaciones entre las partes. Generalmente, los agentes buscan intermediarios porque les es difícil o costoso relacionarse directamente entre sí. (Roldán, 2022)

Reprocesos Operativos

Los reprocesos operativos corresponden a la repetición de actividades o tareas previamente ejecutadas debido a errores, deficiencias o incumplimiento de los procedimientos establecidos durante el proceso inicial. Estas situaciones generan un incremento en el tiempo de ejecución, mayores costos operativos y una disminución de la eficiencia organizacional, por lo que resulta necesario implementar acciones de mejora continúa orientadas a optimizar los procesos y eliminar actividades que no agregan valor (Harrington, 1993).

Saldos Vencidos

Los saldos vencidos son aquellas cuentas por cobrar cuyo plazo de pago establecido ha expirado y que aún no han sido canceladas por el deudor, representando obligaciones pendientes que pueden afectar la liquidez y el flujo de efectivo de una organización (Gitman & Zutter, 2016).

10. Supuestos básicos

- Se asume que la información proporcionada por la entidad objeto de estudio es veraz y refleja el proceso real de gestión de las CxC.
- Se considera que el personal involucrado en el proceso de CxC posee conocimiento suficiente sobre las actividades operativas y los controles aplicados.
- Se asume que las inconsistencias en las CxC se originan principalmente por deficiencias en los procesos de control y seguimiento.
- Se considera que la participación de intermediarios influye en la conciliación y aplicación de los pagos dentro del proceso de CxC.
- Se asume que la implementación de mejoras en los controles internos contribuirá a fortalecer la confiabilidad de la información financiera.
- Se considera que el análisis del proceso actual permitirá identificar deficiencias y oportunidades de mejora en la gestión de CxC.

11. Metodología de la investigación

11.1. Enfoque

La presente investigación adopta un enfoque mixto, ya que se centra en el análisis del proceso de gestión y control de las CxC, con el propósito de identificar deficiencias, inconsistencias y oportunidades de mejora.

Este enfoque permite comprender cualitativamente el funcionamiento del proceso y los factores que influyen en la gestión de las cuentas por cobrar, mientras que el enfoque cuantitativo se incorpora mediante el uso de datos numéricos, como saldos vencidos, cuentas incobrables y registros financieros, los cuales permiten evidenciar y respaldar las deficiencias identificadas.

De esta manera, la combinación de ambos enfoques facilita un análisis integral del problema y sustenta la propuesta de mejora.

11.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental de tipo descriptivo–propositivo, ya que no se manipulan variables, sino que se observa y analiza el proceso en su contexto real. Asimismo, es descriptivo porque se detallan las características del proceso de CxC y propositivo porque se plantea una mejora orientada a optimizar el control y la gestión.

11.3. Población y Muestra

Población

La población de estudio está conformada por el personal del Área de Gestión de Cuentas por Cobrar de Grupo Financiero Atlas, así como por la documentación correspondiente a las operaciones de aplicación y conciliación de pagos derivadas de la cuenta de intermediarios durante el período de estudio.

Muestra

La muestra de estudio estuvo integrada por seis colaboradores del área de cobranza, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por criterio, debido a que participan directamente en las actividades de aplicación de pagos, conciliación de registros y seguimiento de cuentas por cobrar, todos los colaboradores poseen el cargo de gestores de cartera.

Tipo de muestreo

Se utilizará un muestreo no probabilístico por criterio, seleccionando a los participantes y procesos más relevantes para el análisis.

11.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**Técnicas**

Se emplearán las siguientes técnicas:

- Entrevista semiestructurada: para obtener información del personal sobre el proceso y sus deficiencias.
- Observación directa: para analizar cómo se ejecutan las actividades en el área.
- Revisión documental: para evaluar registros, reportes y documentos relacionados con cuentas por cobrar.

Instrumentos

- Guía de entrevista
- Guía de observación
- Ficha de revisión documental

11.5. Validación

Los instrumentos serán validados mediante revisión de contenido, asegurando que permitan recolectar información relevante para el estudio.

11.6. Procedimientos

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en las siguientes etapas:

- Revisión del proceso actual de CxC.
- Recolección de información mediante entrevistas, observación y revisión documental.
- Identificación de deficiencias e inconsistencias en el proceso.
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Elaboración de la propuesta de mejora.
- Presentación de conclusiones y recomendaciones.

11.7. Técnicas de Análisis Estadísticos

Dado el enfoque de la investigación, se utilizará el análisis descriptivo, el cual permitirá interpretar la información recolectada a partir de:

- Identificación de patrones y problemas en el proceso.
- Análisis de causas de inconsistencias.
- Evaluación de los controles existentes.
- No se aplicarán técnicas estadísticas inferenciales, ya que el estudio no busca generalizar resultados, sino comprender y mejorar un proceso específico.

11.8. Confidencialidad de la información

Con el propósito de resguardar la información estratégica y financiera de la organización, los datos numéricos, montos, saldos, porcentajes y demás información sensible utilizados en la presente investigación fueron ajustados mediante un factor de modificación. Dicho procedimiento no altera el comportamiento, tendencias, relaciones ni conclusiones obtenidas durante el análisis, garantizando al mismo tiempo la confidencialidad de la información institucional.

Tabla 3. Saldos por rango de la cartera de los intermediarios analizados.

01A30	31A60	61A90	91A120	MAS120	MVENCIDO
C\$	C\$	C\$	C\$	C\$	C\$
287,856.03	85,875.64	40,007.74	10,506.60	30,697.06	454,943.07

Nota: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el área de cobranza. Esta tabla muestra los saldos de los intermediarios durante el periodo analizado.

Tabla 4. Saldo de la cuenta de intermediarios según el estado de situación financiera al 31 de mayo de 2026.

CATEGORÍA	CUENTA	C\$ Monto
ACTIVOS	Total Activos	C\$ 117,957,524.55
	Efectivo y Equivalente al Efectivo	C\$ 3,399,062.12
	Inversiones al valor razonable con cambios en resultados	C\$ -
	Inversiones al valor razonable con cambios en otro resultado integral	C\$ -
	Cartera a costo amortizado	C\$ 47,912,739.39
	Inversiones a costo amortizado	C\$ 46,951,104.85
	Cartera de Créditos, Neta	C\$ 961,634.55
	Transacciones por cobrar (Neta)	C\$ 23,729,341.52
	Cuentas por cobrar a entidades aliadas (Neto)	C\$ 26,261,334.85
	Otras cuentas por cobrar	C\$ 4,716,899.70
	Activos no corrientes mantenidos para la venta	C\$ -
	Bienes recibidos en recuperación de créditos	C\$ 56,601.21
	Participaciones en acciones	C\$ 30,818.18
	Activo material	C\$ 5,190,069.39
	Activo intangible	C\$ 2,563,278.79
	Activos fiscales	C\$ 1,400,786.06
	Inversiones de Beneficios Laborales	C\$ -
	Otros activos	C\$ 2,696,592.73

Nota: Cuadro realizado por elaboración propia en base a la información proporcionada.

12. Resultados

A partir de la aplicación del instrumento de recolección de información al personal del área de cobranza, se obtuvieron hallazgos relacionados con el proceso de gestión y aplicación de pagos, así como con las principales incidencias operativas que afectan las CxC dentro de la empresa.

12.1. Datos generales del área

Se identificó que el área de cobranza está conformada por seis colaboradores, este equipo es responsable del manejo de los procesos relacionados con la aplicación de pagos y el seguimiento de la cartera de clientes.

12.2. Proceso actual de aplicación de pagos

El proceso de aplicación de pagos se realiza mediante la generación de remesas, las cuales son ejecutadas dos veces por semana (miércoles y viernes), el procedimiento incluye la recolección de pagos de registros, la segmentación por bancos, la cuadratura de montos, la generación de remesas en distintas monedas y la posterior aplicación en el sistema interno de gestión financiera, para este proceso se utiliza un sistema interno destinado al registro y control de operaciones.

12.3. Principales incidencias identificadas

Se identificaron diversas inconsistencias en el proceso, entre las que destacan el envío de estados de cuenta con registros ya cancelados, asignación de registros a puntos de servicio incorrectos, duplicidad de registros, cobros duplicados y aplicación de pagos a registros erróneos. Asimismo, se evidenció que la acumulación de registros en saldos vencidos y la falta de seguimiento oportuno a intermediarios dificultan la detección de anomalías y retrasan el proceso de conciliación.

12.4. Reprocesos operativos

Entre los principales RP identificados se encuentran la desaplicación de pagos incorrectos, la reaplicación de pagos con referencias bancarias correctas, la generación de notas de débito y la revisión de registros en coordinación con DIG. Estos RP se presentan de manera frecuente, especialmente en la corrección de

estados de cuenta con inconsistencias. Como consecuencia, se incrementa el tiempo de gestión y se retrasa el proceso de recuperación de pagos por parte de los intermediarios.

12.5. Control y coordinación entre áreas

Se identificó que existe coordinación entre el área de cobranza y DIG mediante la comunicación de incidencias relacionadas con duplicidades, errores y cancelaciones. Sin embargo, se determinó que los mecanismos de control actuales son insuficientes, lo que limita la prevención de errores y favorece la recurrencia de incidencias operativas.

13. Discusión

Como parte del proceso de investigación desarrollado en Grupo Financiero Atlas, se realizó un análisis de las principales incidencias operativas presentes dentro del proceso de gestión y control de las CxC durante un período de seis meses. La información fue obtenida mediante instrumentos de recolección aplicados al personal del área de cobranza, así como a través de reportes internos utilizados para el seguimiento de incidencias relacionadas con registros, pagos y validación de registros.

El análisis realizado permitió identificar diversas problemáticas relacionadas con la aplicación de pagos, errores de digitalización si, asignación incorrecta de puntos de servicio, duplicidad de registros y deficiencias en los mecanismos de control interno. Estas incidencias afectan directamente el funcionamiento operativo del área de cobranza, incrementan los tiempos de gestión y generan inconsistencias en la información financiera manejada por la empresa.

La recopilación de incidencias permitió organizar la información de acuerdo con la frecuencia de casos registrados durante el período evaluado, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 5. Principales incidencias identificadas durante el período analizado

Incidencia identificada	Total aprox.
Confirmación de punto de servicio	3328
Punto de servicio erróneo	1602
Duplicidad de registros	900
Monto de registro incorrecto	720
Pendiente de anulación	373
Confirmación de emisión de registro	335
Error en datos de emisión	156
Registro con doble facturado	78

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el área de cobranza.

Los resultados reflejan que las incidencias con mayor frecuencia se encuentran relacionadas principalmente con validaciones de información y errores en el registro de operaciones dentro del sistema. La incidencia más recurrente corresponde a la confirmación de puntos de servicio, registrando un total de 3,328 casos durante el período analizado, este resultado evidencia que existe una necesidad constante de verificar si los registros dentro del sistema realmente pertenecen al intermediario o punto de servicio asignado.

La elevada frecuencia de esta incidencia demuestra que gran parte del proceso operativo depende de revisiones posteriores para validar la información previamente registrada. Esta situación provoca que el área de cobranza deba invertir tiempo considerable en actividades de confirmación y seguimiento antes de proceder con la gestión de cobro o conciliación de pagos.

Asimismo, se identificaron 1,602 incidencias relacionadas con puntos de servicio erróneos, situación que evidencia debilidades importantes dentro del proceso de digitación y validación de registros. Según la información proporcionada por el entrevistado, estos errores se originan principalmente por equivocaciones humanas durante el proceso de ingreso de información, debido a que el personal encargado trabaja simultáneamente con múltiples intermediarios y registros.

Las incidencias relacionadas con puntos de servicio incorrectos generan múltiples dificultades dentro del proceso operativo, debido a que afectan directamente la correcta asignación de registros y provocan inconsistencias en los estados de cuenta emitidos por la empresa. En algunos casos, los intermediarios reciben cobros relacionados con registros que realmente no les pertenecen, generando inconformidades y retrasos en la gestión de pagos.

En relación con las duplicidades de registros, se identificaron 900 casos durante el período analizado, representando una afectación importante para el control operativo y la conciliación de pagos. De acuerdo con la información proporcionada, estas duplicidades se originan principalmente debido a fallas o interrupciones del sistema durante el proceso de digitación, provocando que algunas operaciones sean registradas más de una vez dentro del sistema.

La existencia de registros duplicados genera inconsistencias dentro de los estados de cuenta y provoca dificultades al momento de realizar la aplicación de pagos, debido a que en algunos casos los intermediarios realizan pagos sobre registros incorrectos o duplicados.

De igual manera, se registraron 720 incidencias relacionadas con montos incorrectos en registros, esta problemática representa una afectación importante para la conciliación de pagos y la confiabilidad de la información financiera, debido a que provoca diferencias entre los valores registrados dentro del sistema y los montos reales correspondientes a cada registro.

Los errores en montos de registro también generan RP operativos constantes, debido a que el personal debe realizar revisiones adicionales para validar la información correcta y posteriormente efectuar las correcciones necesarias dentro del sistema financiero. Esto incrementa significativamente los tiempos de gestión y afecta la eficiencia operativa del área de cobranza.

Por otro lado, las incidencias relacionadas con pendientes de anulación, registrando 373 casos durante el período analizado, evidencian la existencia de registros incorrectos o inconsistentes que requieren procesos posteriores de corrección. Estas situaciones reflejan debilidades dentro de los mecanismos de control aplicados al registro y seguimiento de operaciones.

También, se identificaron 335 incidencias relacionadas con confirmación de emisión de registros. Este resultado evidencia que frecuentemente es necesario validar si determinados registros fueron correctamente registrados dentro del sistema antes de continuar con el proceso de gestión de cobro, esto genera retrasos operativos y aumenta la dependencia de revisiones manuales dentro del proceso.

Otra incidencia relevante corresponde al registro con doble factura, registrando un total de 78 casos durante el período evaluado. Esta problemática refleja la existencia de solicitudes repetidas de validación o corrección de información, lo que evidencia dificultades en el seguimiento y resolución definitiva de incidencias operativas.

Finalmente, se registraron 156 incidencias relacionadas con errores en los datos de emisión, aunque esta problemática posee menor frecuencia, continúa evidenciando debilidades dentro de los mecanismos de validación y supervisión aplicados durante el registro de información.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten determinar que gran parte de las incidencias presentes dentro del proceso de gestión de CxC se encuentran estrechamente relacionadas entre sí. Errores originados durante la digitación y validación de información posteriormente generan dificultades en la aplicación de pagos, emisión de estados de cuenta y seguimiento de cartera.

Asimismo, se evidencia que muchas de las problemáticas identificadas poseen relación directa con la ausencia de procedimientos estandarizados y con debilidades presentes dentro de los controles internos aplicados por la empresa. Estas situaciones incrementan considerablemente la necesidad de realizar correcciones manuales y generan RP operativos constantes dentro del área de cobranza.

Los hallazgos obtenidos guardan relación con lo planteado por Gonzales (2021), quien señala que la ejecución manual de actividades relacionadas con cobranzas y registro de operaciones incrementa significativamente la probabilidad de errores operativos y RP administrativos. De igual manera, Azcárate Baltazar y Poma Tenorio (2024) establecen que las deficiencias presentes en el seguimiento de pagos y validación de registros afectan directamente la eficiencia del control de las CxC.

Además, Paredes y Salazar (2022) concluyen que la ausencia de procedimientos estandarizados y mecanismos de control eficientes incrementa el riesgo de inconsistencias dentro de los registros financieros y dificulta el seguimiento adecuado de las operaciones relacionadas con CxC.

Otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde a la comunicación entre las áreas involucradas dentro del proceso. Según la información proporcionada, actualmente existe coordinación entre el área de cobranza y DIG mediante grupos utilizados para reportar incidencias relacionadas con puntos de servicio, montos incorrectos y validación de productos, sin embargo, esta comunicación posee principalmente un enfoque correctivo, debido a que los errores son detectados y reportados una vez que ya generaron afectaciones dentro del sistema.

En consecuencia, se evidencia que gran parte de las actividades realizadas por las áreas involucradas se enfocan en corregir inconsistencias ya existentes y no en prevenir oportunamente la generación de nuevas incidencias dentro del proceso operativo.

Los resultados obtenidos permiten concluir que el proceso actual de gestión de CxC presenta debilidades importantes relacionadas con validación de información, digitación de registros y control operativo. Estas problemáticas afectan directamente la eficiencia del proceso, generan RP constantes y disminuyen la confiabilidad de la información financiera utilizada por la empresa para la toma de decisiones.

A partir de estos hallazgos, se desarrollan a continuación los principales aspectos identificados dentro del proceso, relacionados con aplicación de pagos, errores de digitación, duplicidad de registros, RP operativos, comunicación entre áreas, control interno e impacto en la información de la cartera analizada.

13.1. Aplicación de Pagos

Dentro del proceso de gestión y control de las CxC en Grupo Financiero Atlas, una de las principales incidencias identificadas corresponde a la aplicación de pagos. Esta actividad representa una etapa fundamental dentro del proceso operativo, debido a que permite registrar y asociar correctamente los pagos realizados por los intermediarios con los registros correspondientes dentro del sistema financiero de la empresa.

A través de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de información, se logró determinar que el proceso actual de aplicación de pagos presenta diversas dificultades relacionadas con validación de información, identificación de registros y conciliación de montos. Estas incidencias generan retrasos operativos, incrementan la necesidad de realizar validaciones manuales y afectan la confiabilidad de la información reflejada dentro del sistema.

De acuerdo con la información proporcionada, una de las principales causas de errores dentro del proceso de aplicación de pagos corresponde a la recepción de comprobantes bancarios incompletos o con información insuficiente para identificar correctamente los registros relacionados con cada pago realizado.

En múltiples ocasiones, los intermediarios realizan depósitos sin especificar a qué registros corresponde el pago efectuado, esto obliga al área de cobranza a realizar revisiones adicionales para validar manualmente la información antes de proceder con la aplicación definitiva dentro del sistema.

Asimismo, se identificó que frecuentemente los intermediarios realizan pagos globales que incluyen varios registros dentro de una sola transacción bancaria, sin detallar específicamente la distribución correspondiente de cada monto, esto incrementa considerablemente la complejidad del proceso operativo, debido a que el personal encargado debe contactar nuevamente al intermediario para solicitar aclaraciones relacionadas con la asignación correcta de los pagos.

Como consecuencia, muchas aplicaciones permanecen pendientes mientras se obtiene una confirmación definitiva sobre la distribución correcta de los montos. Esto provoca retrasos en la actualización de saldos dentro del sistema y afecta directamente el seguimiento oportuno de las CxC.

La necesidad constante de validar información adicional genera una dependencia importante de revisiones manuales dentro del proceso de aplicación de pagos. Debido a que gran parte de la conciliación depende de información proporcionada posteriormente por los intermediarios, el área de cobranza debe invertir tiempo considerable en actividades de seguimiento y confirmación antes de completar la gestión.

Los resultados obtenidos durante el período analizado reflejan que gran parte de las incidencias operativas identificadas poseen relación directa con dificultades en la validación de información y asignación correcta de registros dentro del sistema. Entre las problemáticas más frecuentes registradas durante los meses evaluados destacan las incidencias relacionadas con confirmación de puntos de servicio y puntos de servicio erróneos.

La elevada cantidad de confirmaciones de puntos de servicio evidencia que constantemente es necesario verificar si los registros realmente pertenecen al intermediario asignado dentro del sistema. Esta situación afecta directamente el proceso de aplicación de pagos, debido a que muchas operaciones no pueden ser conciliadas correctamente mientras no exista una validación definitiva sobre el registro correspondiente.

De igual manera, los errores relacionados con puntos de servicio incorrectos generan inconsistencias importantes dentro del proceso operativo. Cuando un registro es asignado erróneamente a otro intermediario, los pagos realizados pueden terminar aplicándose sobre registros equivocados, provocando diferencias entre los saldos reflejados dentro del sistema y la situación real de las CxC.

De la misma forma, los errores en montos de registros representan otra problemática importante dentro del proceso de aplicación de pagos. Cuando los valores reflejados dentro del sistema no coinciden con los montos reales correspondientes a cada registro, se generan diferencias durante la conciliación de pagos y dificultades para actualizar correctamente los saldos pendientes.

Estas incidencias provocan retrasos adicionales dentro del proceso operativo, debido a que el personal encargado debe validar nuevamente la información antes de realizar cualquier modificación dentro del sistema financiero de la empresa.

Otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde a las diferencias existentes entre los pagos recibidos y los registros reflejados dentro del sistema. Según la información proporcionada, estas diferencias se originan principalmente por errores relacionados con duplicidad de registros, montos incorrectos y asignaciones erróneas de puntos de servicio.

En algunos casos, los intermediarios realizan pagos correspondientes a registros duplicados y no al registro correcto, provocando que el sistema continúe reflejando saldos pendientes sobre operaciones que realmente ya fueron canceladas. Esta situación afecta directamente la precisión de la información financiera y genera inconsistencias dentro de los estados de cuenta emitidos por la empresa.

Además, se identificó que muchas incidencias relacionadas con la aplicación de pagos generan RP operativos constantes dentro del área de cobranza. Entre las principales actividades correctivas identificadas se encuentran la revisión manual de registros, validación de información con intermediarios, corrección de aplicaciones incorrectas y actualización posterior de saldos dentro del sistema.

Estos RP afectan considerablemente la eficiencia operativa del área, debido a que gran parte del tiempo de gestión debe destinarse a corregir errores previamente originados en otras etapas del proceso operativo.

De igual manera, las incidencias presentes dentro de la aplicación de pagos generan retrasos en la emisión de estados de cuenta. Cuando existen diferencias relacionadas con pagos, montos o asignación de registros, resulta necesario validar nuevamente la información antes de emitir estados actualizados a los intermediarios.

Esta situación provoca inconformidades frecuentes, debido a que algunos intermediarios reciben estados de cuenta con información incorrecta o con registros que realmente ya fueron cancelados. Como consecuencia, el proceso de cobranza se vuelve más lento y complejo, debido a que primero deben resolverse las inconsistencias antes de continuar con el seguimiento de pagos pendientes.

Otro aspecto importante identificado durante el análisis corresponde a la dependencia existente entre el área de cobranza y otras áreas operativas para lograr resolver las incidencias relacionadas con aplicación de pagos. Según la información proporcionada, muchas validaciones deben realizarse en coordinación con DIG, especialmente en casos relacionados con puntos de servicio incorrectos, errores en montos y registros duplicados.

Esta situación evidencia que las incidencias presentes dentro del proceso de aplicación de pagos no se originan únicamente dentro del área de cobranza, sino que poseen relación directa con errores generados previamente durante las etapas de digitación y registro de información.

En relación con el control operativo, se logró determinar que actualmente gran parte de las validaciones relacionadas con aplicación de pagos poseen un enfoque correctivo y no preventivo. Esto provoca que muchas incidencias únicamente sean detectadas cuando los estados de cuenta ya fueron emitidos o cuando los intermediarios reportan diferencias en la información reflejada dentro del sistema.

Asimismo, se identificó que actualmente no existen mecanismos suficientemente eficientes para validar automáticamente la correspondencia entre pagos recibidos y registros pendientes dentro del sistema financiero. Como consecuencia, gran parte del proceso depende de revisiones manuales y seguimiento constante por parte del personal encargado.

La ausencia de controles preventivos incrementa considerablemente el riesgo de errores durante la conciliación de pagos y dificulta el seguimiento oportuno de las CxC. Esto provoca que muchas incidencias permanezcan activas dentro del sistema durante períodos prolongados antes de ser detectadas y corregidas.

Otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde al impacto operativo generado por las incidencias presentes dentro del proceso de aplicación de pagos. Debido a la necesidad constante de realizar validaciones adicionales, contactar intermediarios y corregir registros, el tiempo requerido para completar cada gestión se incrementa considerablemente.

Esta situación afecta directamente la productividad del área de cobranza, debido a que el personal debe dedicar una parte importante de su jornada laboral a actividades correctivas relacionadas con conciliación y validación de pagos.

Asimismo, los retrasos en la aplicación correcta de pagos afectan el seguimiento de los saldos vencidos dentro de la empresa. Mientras las incidencias no son resueltas, muchos registros continúan reflejando saldos vencidos que realmente no corresponden a la situación real de las CxC.

Esto provoca dificultades para obtener información financiera precisa y actualizada relacionada con niveles reales de mora y recuperación de cartera. Como consecuencia, la empresa enfrenta limitaciones para realizar seguimiento eficiente de sus operaciones financieras.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten concluir que el proceso de aplicación de pagos presenta debilidades importantes relacionadas con validación de información, conciliación de montos y control operativo. Las incidencias identificadas afectan directamente la eficiencia del área de cobranza, generan retrasos constantes y disminuyen la confiabilidad de la información financiera reflejada dentro del sistema.

Asimismo, se evidencia que muchas de las problemáticas presentes dentro del proceso se encuentran relacionadas con errores originados en etapas anteriores, especialmente durante la digitación y asignación de registros. Esto demuestra que las incidencias presentes dentro de la aplicación de pagos forman parte de una problemática operativa más amplia relacionada con validación y control de información.

Por esta razón, resulta necesario fortalecer los mecanismos de validación utilizados durante el proceso de aplicación de pagos, optimizar la coordinación entre áreas y establecer procedimientos más estandarizados para el manejo de información proveniente de intermediarios.

De igual manera, se considera importante implementar mejoras orientadas a reducir la dependencia de revisiones manuales, fortalecer los controles preventivos y optimizar la conciliación de pagos dentro del sistema financiero de la empresa. La aplicación de estas medidas permitiría reducir inconsistencias, minimizar retrasos operativos y mejorar significativamente la eficiencia del proceso de gestión de CxC.

13.2. Errores en digitalización y duplicidad de registros

Dentro del proceso de gestión y control de las CxC en Grupo Financiero Atlas, una de las principales problemáticas identificadas durante el período analizado corresponde a los errores en digitalización y a la duplicidad de registros dentro del sistema interno de la empresa. Estas incidencias representan una afectación importante para el funcionamiento operativo del área de cobranza, debido a que generan inconsistencias en la información, retrasos en la conciliación de pagos y múltiples RP relacionados con validación y corrección de registros.

A través de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de información, se logró determinar que gran parte de estas incidencias se originan por errores humanos durante el proceso de digitación, así como por fallas presentadas dentro del sistema utilizado para el registro de operaciones.

De acuerdo con la información, DIG trabaja constantemente con múltiples registros provenientes de diferentes intermediarios, zonas geográficas y categorías de servicios, esta dinámica operativa incrementa considerablemente la carga de trabajo del personal encargado y aumenta la probabilidad de cometer errores durante el ingreso de información dentro del sistema.

Asimismo, se identificó que muchas incidencias relacionadas con errores en digitación se generan debido a interrupciones o fallas del sistema interno de la empresa. Según los resultados de la entrevista, en diversas ocasiones el sistema presenta caídas o bloqueos durante el proceso de registro, provocando que algunas operaciones aparentemente no queden guardadas correctamente dentro de la plataforma.

Como consecuencia, el personal encargado vuelve a ingresar la información creyendo que el registro inicial no fue procesado correctamente, lo cual provoca la generación de duplicidades dentro del sistema y posteriormente afecta el seguimiento de las CxC.

Los resultados obtenidos durante el período analizado permiten evidenciar la magnitud de estas incidencias operativas, entre las problemáticas más frecuentes registradas se identificaron 1,602 casos relacionados con puntos de servicio erróneos, 720 incidencias correspondientes a montos incorrectos en registros, 900 casos de duplicidad y 156 incidencias relacionadas con errores en datos de emisión.

La elevada cantidad de incidencias relacionadas con puntos de servicio incorrectos refleja debilidades importantes dentro del proceso de digitación y validación de información. En muchos casos, los registros son asignados a intermediarios o puntos de servicio equivocados debido a errores humanos durante el ingreso de datos dentro del sistema.

Esta situación genera múltiples dificultades dentro del proceso operativo, debido a que posteriormente los estados de cuenta reflejan registros que realmente no corresponden al intermediario asignado. Como consecuencia, el área de cobranza debe iniciar procesos adicionales de validación y corrección antes de continuar con la gestión de cobro.

De la misma forma, los errores en asignación de puntos de servicio afectan directamente la aplicación de pagos, cuando un registro se encuentra asociado incorrectamente dentro del sistema, los pagos realizados por los intermediarios pueden terminar aplicándose a registros equivocados, generando diferencias entre los saldos reflejados y la situación real de las CxC.

Los errores en montos generan inconsistencias importantes dentro del sistema financiero de la empresa, debido a que los valores reflejados dentro de los estados de cuenta no coinciden con los montos reales correspondientes a cada registro.

Como consecuencia, se generan diferencias durante la conciliación de pagos y dificultades para actualizar correctamente los saldos pendientes dentro del sistema. Esta situación obliga al área de cobranza a realizar validaciones adicionales antes de emitir estados de cuenta actualizados a los intermediarios.

A la vez, los errores en DIG generan RP constantes relacionados con revisión manual de información, corrección de registros y validación de datos con otras áreas operativas, estas actividades incrementan considerablemente la carga operativa del personal y afectan la eficiencia general del proceso de gestión de CxC.

En relación con la duplicidad de registros, se logró determinar que esta incidencia representa una de las principales consecuencias derivadas de las fallas del sistema y de los errores presentes durante el proceso de digitación.

Estas duplicidades generan múltiples afectaciones dentro del proceso operativo. En algunos casos, los intermediarios reciben estados de cuenta con registros duplicados o con cobros relacionados con operaciones que realmente ya fueron registradas previamente.

Asimismo, las duplicidades generan confusión dentro del área de cobranza al momento de realizar el seguimiento de pagos, debido a que resulta necesario validar cuál de los registros corresponde realmente a la operación correcta y cuál debe ser eliminado o anulado dentro del sistema.

Como consecuencia, el personal encargado debe iniciar procesos adicionales de validación con DIG para determinar la información correcta antes de proceder con cualquier modificación dentro del sistema financiero.

Este procedimiento implica revisar registros manualmente, validar datos de emisión y posteriormente generar solicitudes de anulación para eliminar las operaciones incorrectas. Estas actividades incrementan significativamente los tiempos de gestión y generan cuellos de botella operativos constantes dentro de la empresa.

Otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde al impacto que estas incidencias generan sobre la emisión de estados de cuenta. Cuando existen errores en digitación o duplicidad de registros, los estados emitidos por la empresa reflejan información inconsistente, provocando inconformidades frecuentes con los intermediarios.

En algunos casos, los intermediarios reportan cobros relacionados con registros que realmente no les pertenecen o con montos diferentes a los acordados originalmente. Como consecuencia, el área de cobranza debe suspender temporalmente el seguimiento de pago mientras se realizan las validaciones y correcciones correspondientes.

Esta situación afecta directamente la eficiencia operativa del proceso, debido a que muchas gestiones deben ser revisadas nuevamente antes de continuar con el seguimiento normal de las CxC.

Asimismo, se identificó que las incidencias relacionadas con digitación y duplicidad afectan directamente la confiabilidad de la información financiera manejada por la empresa, mientras las inconsistencias no son detectadas y corregidas, el sistema continúa reflejando saldos incorrectos, registros duplicados y estados de cuenta inconsistentes.

Esto provoca dificultades para obtener información precisa relacionada con niveles reales de saldos vencidos, seguimiento de cartera y recuperación efectiva de pagos pendientes.

Otro aspecto importante identificado durante el análisis corresponde a la dependencia existente entre el área de cobranza y DIG para resolver las incidencias presentes dentro del proceso operativo, gran parte de las correcciones relacionadas con puntos de servicio, montos incorrectos y duplicidades requieren coordinación constante entre ambas áreas.

En relación con el control operativo, se logró determinar que actualmente no existen mecanismos suficientemente eficientes para detectar automáticamente errores relacionados con duplicidades, asignaciones incorrectas o inconsistencias en montos antes de que estas afecten el sistema financiero.

La ausencia de controles preventivos incrementa considerablemente la dependencia de revisiones manuales dentro del proceso de digitación y conciliación de información. Esto provoca que muchas incidencias únicamente sean detectadas cuando el área de cobranza inicia el seguimiento de pagos o cuando los intermediarios reportan diferencias en los estados de cuenta recibidos.

Asimismo, las fallas constantes del sistema utilizadas para el registro de operaciones incrementan el riesgo de errores durante la digitación y dificultan el control adecuado de la información registrada dentro de la plataforma.

En términos operativos, los errores en digitación y la duplicidad de registros afectan considerablemente la productividad del área de cobranza. Debido a la necesidad constante de validar información, corregir registros y coordinar revisiones con otras áreas, gran parte del tiempo de gestión se destina a actividades correctivas y no a procesos relacionados con recuperación efectiva de cartera.

Esto genera retrasos en el seguimiento de pagos y aumenta la carga operativa del personal encargado de la gestión de CxC.

Asimismo, las incidencias presentes dentro del proceso dificultan la actualización oportuna de la información financiera, debido a que muchos registros permanecen inconsistentes dentro del sistema mientras se realizan las validaciones correspondientes.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten concluir que los errores en digitación y la duplicidad de registros representan una de las principales debilidades operativas presentes dentro del proceso de gestión de CxC en Grupo Financiero Atlas, esto debido a que afectan directamente la eficiencia del proceso, generan RP constantes y disminuyen la confiabilidad de la información financiera reflejada dentro del sistema.

También, se evidencia que muchas de estas problemáticas poseen relación directa con fallas presentes en los mecanismos de control y supervisión utilizados por la empresa durante el registro y validación de operaciones, por lo cual, resulta necesario fortalecer los procedimientos relacionados con digitación y control de registros, optimizar los mecanismos de validación de información y mejorar las herramientas utilizadas para el registro de operaciones dentro del sistema financiero.

De igual manera, se considera importante implementar controles preventivos que permitan detectar oportunamente inconsistencias relacionadas con duplicidades, puntos de servicio incorrectos y errores en montos antes de que estas incidencias generen afectaciones dentro del proceso de cobranza.

La aplicación de estas mejoras permitiría reducir errores operativos, minimizar RP y fortalecer significativamente la calidad de la información financiera utilizada por la empresa para la toma de decisiones.

13.3. Reprocesos

Los resultados obtenidos durante la investigación permitieron identificar que los RP operativos representan una de las principales consecuencias derivadas de las incidencias presentes dentro del proceso de gestión y control de las CxC en Grupo Financiero Atlas. Estas actividades correctivas se generan principalmente como respuesta a las incidencias identificadas durante todo el periodo analizado.

A través de la información recopilada mediante los instrumentos aplicados al personal del área de cobranza, se logró determinar que una parte considerable del tiempo operativo se destina a actividades de revisión, validación y corrección de errores previamente originados en otras etapas del proceso. Esta situación afecta directamente la eficiencia operativa del área, debido a que el personal encargado debe invertir tiempo significativo en corregir inconsistencias antes de continuar con la recuperación efectiva de cartera.

De acuerdo con la información investigada, entre los principales RP identificados dentro del área se encuentran la revisión manual de registros, validación de información con intermediarios, corrección de aplicaciones incorrectas, generación de anulaciones y actualización posterior de saldos dentro del sistema financiero.

Uno de los RP más frecuentes se origina debido a inconsistencias relacionadas con puntos de servicio erróneos. Durante el período analizado se registraron 1,602 incidencias correspondientes a esta problemática, reflejando que constantemente es necesario realizar validaciones adicionales para determinar si los registros realmente pertenecen al intermediario asignado dentro del sistema.

Esta situación provoca que el área de cobranza deba suspender temporalmente la gestión de cobro mientras se realizan revisiones con DIG para corregir la información correspondiente. Como consecuencia, se incrementan considerablemente los tiempos de gestión y se retrasa el seguimiento oportuno de las CxC.

Asimismo, la incidencia con mayor frecuencia registrada durante el período analizado corresponde a la confirmación de puntos de servicio, alcanzando un total de 3,328 casos. Este resultado evidencia que gran parte del proceso operativo depende de validaciones posteriores para confirmar la correcta asignación de registros dentro del sistema, la necesidad constante de realizar confirmaciones refleja la existencia de debilidades importantes dentro de los mecanismos de control y

validación utilizados por la empresa. Debido a que muchas incidencias únicamente son detectadas cuando el área de cobranza inicia el seguimiento de pagos o emite estados de cuenta, resulta necesario realizar múltiples revisiones antes de completar la gestión correspondiente.

Otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde a los RP generados por errores en los registros. Durante el período evaluado se registraron 720 incidencias relacionadas con montos incorrectos, situación que afecta directamente la conciliación de pagos y la actualización de saldos dentro del sistema financiero.

Cuando los montos reflejados dentro del sistema no coinciden con los valores reales correspondientes a cada registro, el personal encargado debe realizar revisiones adicionales para validar la información correcta y posteriormente efectuar las correcciones necesarias dentro de la plataforma.

Estas actividades incrementan considerablemente la carga operativa del área de cobranza y provocan retrasos en la emisión de estados de cuenta actualizados a los intermediarios.

De igual manera, las incidencias relacionadas con duplicidad de registros generan RP importantes dentro del proceso operativo. Durante el período analizado se registraron 900 casos de duplicidad, esta problemática continúa representando una afectación significativa para el control y seguimiento de las CxC, las duplicidades generalmente se originan cuando el sistema presenta fallas durante el proceso de digitación y el personal vuelve a registrar una operación creyendo que la información no fue guardada correctamente.

Este procedimiento implica revisar información manualmente, validar datos con DIG y posteriormente generar solicitudes de anulación para corregir las inconsistencias detectadas. Estas actividades representan RP operativos que incrementan los tiempos de gestión y afectan la productividad del personal encargado.

También, se identificó que las incidencias relacionadas con pendientes de anulación generan actividades correctivas constantes dentro del proceso operativo. Durante el período analizado se registraron 373 casos relacionados con esta problemática, evidenciando que frecuentemente es necesario eliminar o corregir registros inconsistentes dentro del sistema financiero.

La generación de anulaciones implica múltiples actividades administrativas relacionadas con revisión documental, validación entre áreas y actualización posterior de información dentro de la plataforma utilizada por la empresa.

Otro aspecto importante identificado durante el análisis corresponde a los RP generados por la validación de información con los intermediarios. Debido a que muchos comprobantes de pago no contienen información suficientemente detallada sobre los registros correspondientes, el área de cobranza debe contactar constantemente a los intermediarios para solicitar aclaraciones relacionadas con la distribución de montos o identificación correcta de operaciones.

Esta situación retrasa considerablemente el proceso de aplicación de pagos y genera acumulación de gestiones pendientes dentro del área.

Se identificó que las incidencias presentes dentro del proceso operativo afectan directamente la emisión de estados de cuenta. Cuando existen errores relacionados con registros, montos o aplicaciones de pago, resulta necesario corregir la información antes de emitir nuevamente los estados actualizados a los intermediarios.

Como consecuencia, el personal debe dedicar tiempo adicional a revisar registros, validar información y reenviar documentación corregida, incrementando así la cantidad de actividades correctivas dentro del área de cobranza.

La ausencia de controles preventivos incrementa considerablemente la necesidad de realizar correcciones posteriores y actividades adicionales de validación dentro del proceso operativo.

A su vez, se identificó que actualmente no existen mecanismos suficientemente eficientes para detectar automáticamente inconsistencias relacionadas con montos, asignaciones incorrectas o duplicidad de registros antes de que estas problemáticas afectan el proceso de cobranza.

Otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde al impacto que los RP generan sobre la productividad del personal encargado de la gestión de CxC. Debido a la necesidad constante de corregir errores, revisar información y coordinar validaciones con otras áreas, gran parte del tiempo operativo se destina a actividades correctivas y no a procesos estratégicos relacionados con recuperación de cartera.

Esta situación afecta directamente la eficiencia del área y limita la capacidad operativa del personal para realizar seguimiento oportuno a las cuentas pendientes.

Asimismo, los RP generan retrasos importantes en la actualización de la información financiera dentro del sistema. Mientras las incidencias no son corregidas, muchos registros continúan reflejando inconsistencias relacionadas con saldos, montos o asignación de intermediarios.

Esto dificulta obtener información financiera precisa y actualizada relacionada con niveles reales de mora y seguimiento de cartera.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten concluir que los RP operativos representan una de las principales afectaciones dentro del proceso de gestión de CxC en Grupo Financiero Atlas.

Las incidencias identificadas generan múltiples actividades correctivas relacionadas con validación de información, revisión de registros, corrección de aplicaciones de pago y actualización de estados de cuenta. Estas situaciones incrementan considerablemente los tiempos de gestión, afectan la productividad del personal y disminuyen la eficiencia operativa del área de cobranza.

Asimismo, se evidencia que gran parte de los RP presentes dentro del proceso operativo poseen relación directa con debilidades existentes en los mecanismos de control y validación de información utilizados por la empresa.

Por esta razón, resulta necesario fortalecer los procedimientos de supervisión y validación aplicados dentro del proceso de gestión de CxC, optimizar la coordinación entre áreas y establecer controles preventivos que permitan reducir la generación de incidencias operativas.

La implementación de estas mejoras permitiría disminuir significativamente los RP presentes dentro del área de cobranza, optimizar los tiempos de gestión y fortalecer la calidad de la información financiera utilizada por la empresa para la toma de decisiones.

13.4. Control Interno

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación permitieron identificar que una de las principales debilidades presentes dentro del proceso de gestión y control de las CxC en Grupo Financiero Atlas corresponde a los mecanismos de control interno aplicados durante las etapas de registro, validación, seguimiento y conciliación de información.

El análisis realizado evidenció que gran parte de las incidencias operativas identificadas durante el período evaluado poseen relación directa con deficiencias en los procedimientos de supervisión y control utilizados por la empresa. Estas debilidades afectan directamente la eficiencia operativa del área de cobranza y generan inconsistencias dentro de la información financiera reflejada en el sistema.

A través de los datos recopilados mediante los instrumentos de recolección de información, se logró determinar que actualmente muchos de los controles aplicados dentro del proceso poseen un enfoque correctivo y no preventivo. Esto significa que gran parte de las incidencias son detectadas únicamente después de haber generado afectaciones dentro del sistema financiero o durante el seguimiento de las CxC.

Esta situación incrementa considerablemente la necesidad de realizar validaciones manuales y actividades correctivas dentro del proceso operativo, debido a que muchas inconsistencias permanecen activas dentro del sistema hasta que son detectadas por el área de cobranza o reportadas por los intermediarios.

Uno de los principales aspectos identificados durante el análisis corresponde a la elevada cantidad de incidencias relacionadas con confirmación de puntos de servicio. Durante el período evaluado se registraron 3,328 casos correspondientes a esta problemática, reflejando que constantemente es necesario validar si los registros realmente pertenecen al intermediario asignado dentro del sistema.

La elevada frecuencia de esta incidencia evidencia que actualmente no existen mecanismos suficientemente eficientes para garantizar la correcta validación de información desde el origen del proceso. Como consecuencia, muchas operaciones requieren revisiones posteriores antes de poder continuar con la gestión de cobro o conciliación de pagos.

Asimismo, se identificaron 1,602 incidencias relacionadas con puntos de servicio erróneos, situación que refleja debilidades importantes dentro de los controles aplicados al proceso de digitación y asignación de registros.

Estas inconsistencias generan múltiples dificultades operativas, debido a que afectan la correcta identificación de registros dentro del sistema y provocan diferencias en los estados de cuenta emitidos a los intermediarios.

Otro aspecto importante identificado durante el análisis corresponde a las incidencias relacionadas con montos incorrectos en registros. Durante el período evaluado se registraron 557 casos relacionados con esta problemática, afectando directamente la conciliación de pagos y la actualización correcta de saldos dentro del sistema financiero.

La existencia de errores en montos evidencia debilidades dentro de los mecanismos de revisión y supervisión utilizados durante el proceso de digitación. Debido a que los controles actuales no logran detectar oportunamente las inconsistencias presentes en los registros, muchas diferencias únicamente son identificadas cuando el área de cobranza realiza validaciones posteriores o cuando los intermediarios reportan inconformidades relacionadas con los estados de cuenta emitidos por la empresa.

De igual manera, se identificó que las incidencias relacionadas con duplicidad de registros poseen relación directa con debilidades presentes dentro del control operativo. Aunque durante el período analizado se registraron 90 casos de duplicidad, esta problemática continúa representando una afectación importante para la confiabilidad de la información financiera y el seguimiento de las CxC.

Los datos recopilados permitieron evidenciar que muchas duplicidades se originan debido a fallas del sistema durante el proceso de digitación y a la ausencia de mecanismos automáticos capaces de detectar registros repetidos antes de que estos sean procesados dentro de la plataforma.

Como consecuencia, el sistema continúa permitiendo el ingreso de operaciones duplicadas, generando inconsistencias dentro de los estados de cuenta y dificultades posteriores en la aplicación de pagos y conciliación de información.

Asimismo, se identificaron incidencias relacionadas con pendientes de anulación y confirmación de emisión de registros, evidenciando que frecuentemente es necesario corregir operaciones inconsistentes dentro del sistema financiero.

Estas situaciones reflejan la existencia de debilidades importantes dentro de los procedimientos de supervisión y validación utilizados por la empresa, debido a que muchas inconsistencias logran avanzar dentro del proceso operativo antes de ser detectadas y corregidas.

Otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde a la dependencia existente de revisiones manuales dentro del proceso de gestión de CxC. Debido a que actualmente no existen controles automatizados suficientemente eficientes para validar información relacionada con montos, puntos de servicio y asignación de registros, gran parte de las verificaciones deben realizarse manualmente por el personal encargado.

Esta situación incrementa considerablemente el riesgo de errores operativos y dificulta el seguimiento oportuno de las incidencias presentes dentro del sistema.

Asimismo, la dependencia de revisiones manuales provoca que el área de cobranza deba invertir tiempo significativo en actividades de validación y corrección de información, reduciendo así la capacidad operativa del personal para enfocarse en procesos estratégicos relacionados con recuperación de cartera y seguimiento de mora.

En relación con la coordinación entre áreas, los datos recopilados evidenciaron que actualmente existe comunicación constante entre el área de cobranza y otras áreas operativas para resolver incidencias relacionadas con puntos de servicio, montos incorrectos y validación de registros.

Sin embargo, se logró determinar que esta coordinación generalmente se activa una vez que las incidencias ya generaron afectaciones dentro del sistema financiero, evidenciando nuevamente que los controles actuales poseen un enfoque correctivo y no preventivo.

Como consecuencia, muchas actividades realizadas por las áreas involucradas se enfocan principalmente en corregir errores ya existentes y no en prevenir oportunamente la generación de nuevas inconsistencias dentro del proceso operativo.

Otro aspecto importante identificado durante el análisis corresponde al impacto generado por las fallas del sistema utilizadas para el registro y validación de operaciones. Los datos recopilados permitieron determinar que las interrupciones o bloqueos presentes dentro de la plataforma incrementan considerablemente el riesgo de errores durante la digitación y dificultan el adecuado control de la información registrada.

Estas fallas provocan que muchas operaciones deban ser revisadas posteriormente para confirmar si fueron registradas correctamente dentro del sistema.

Asimismo, aumentan la probabilidad de duplicidades y errores relacionados con asignación de registros.

En términos operativos, las debilidades presentes dentro del control interno afectan directamente la eficiencia del área de cobranza. Debido a la necesidad constante de realizar validaciones adicionales, corregir inconsistencias y coordinar revisiones con otras áreas, gran parte del tiempo operativo se destina a actividades correctivas y no a procesos relacionados con recuperación efectiva de cartera.

Esta situación incrementa considerablemente los tiempos de gestión y afecta la productividad general del personal encargado de las CxC.

Asimismo, las deficiencias presentes dentro de los controles aplicados por la empresa generan retrasos en la actualización de la información financiera reflejada dentro del sistema. Mientras las incidencias no son detectadas y corregidas, muchos registros continúan mostrando saldos incorrectos, montos inconsistentes o asignaciones erróneas de intermediarios.

Como consecuencia, la empresa enfrenta dificultades para obtener información financiera precisa y actualizada relacionada con niveles reales de mora, seguimiento de pagos y recuperación de cartera.

Los resultados obtenidos guardan relación con lo planteado por Paredes y Salazar (2022), quienes evidenciaron que la ausencia de procedimientos estandarizados y mecanismos de control dificulta el seguimiento de las cuentas por cobrar y favorece la aparición de inconsistencias en la información financiera. Esta situación coincide con los hallazgos de la presente investigación, donde la falta de controles durante la aplicación de pagos y la validación de la información generó errores operativos y reprocesos.

De igual manera, Gonzales (2021) identificó que la ejecución de procesos predominantemente manuales incrementa la probabilidad de errores de registro y retrasa las operaciones administrativas, afectando la eficiencia organizacional. Estos resultados son consistentes con lo observado en Grupo Financiero Atlas, donde la revisión manual de la información enviada por los intermediarios ocasiona reprocesos y retrasos en la aplicación de los pagos.

Asimismo, Azcárate Baltazar y Poma Tenorio (2024) concluyeron que las deficiencias en los mecanismos de control y seguimiento de las cuentas por cobrar generan inconsistencias en la información financiera y limitan la eficiencia del proceso de cobranza. De manera similar, en esta investigación se identificó que la falta de

validación oportuna de la información remitida por los intermediarios incrementa la necesidad de realizar correcciones y afecta la confiabilidad de los registros.

Estos planteamientos coinciden con la situación observada en Grupo Financiero Atlas, donde gran parte de las incidencias presentes dentro del proceso operativo poseen relación directa con debilidades existentes en los controles aplicados al registro, validación y seguimiento de información.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten concluir que el control interno aplicado actualmente dentro del proceso de gestión de c presenta debilidades importantes relacionadas con validación de registros, supervisión operativa y seguimiento de incidencias.

Las problemáticas identificadas afectan directamente la eficiencia del área de cobranza, generan inconsistencias dentro de la información financiera y aumentan considerablemente la necesidad de realizar actividades correctivas y RP operativos.

Asimismo, se evidencia que gran parte de las incidencias presentes dentro del sistema podrían reducirse mediante la implementación de controles preventivos más eficientes, mecanismos automatizados de validación y procedimientos más estandarizados para el manejo de información operativa.

Por esta razón, resulta necesario fortalecer los mecanismos de control interno utilizados dentro del proceso de gestión de CxC, optimizar las herramientas de validación de información y mejorar los procedimientos de supervisión aplicados durante el registro y seguimiento de operaciones.

La implementación de estas mejoras permitiría reducir significativamente las inconsistencias operativas, minimizar los RP y fortalecer la confiabilidad de la información financiera utilizada por la empresa para la toma de decisiones administrativas y operativas.

13.5. Comunicación entre áreas

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación permitieron identificar que la comunicación entre las áreas involucradas dentro del proceso de gestión y control de las CxC representa un elemento fundamental para el funcionamiento operativo de Grupo Financiero Atlas. Sin embargo, el análisis realizado evidenció que actualmente la coordinación entre áreas presenta diversas limitaciones que afectan la eficiencia del proceso y contribuyen a la generación de RP e inconsistencias dentro del sistema financiero.

A través de los datos recopilados mediante los instrumentos de recolección de información, se logró determinar que existe comunicación constante entre el área de cobranza y otras áreas operativas, principalmente con DIG. Esta coordinación se realiza mediante canales internos utilizados para reportar incidencias relacionadas con puntos de servicio erróneos, diferencias en montos, registros duplicados y validación de información.

No obstante, se identificó que gran parte de esta comunicación posee un enfoque reactivo y no preventivo. Esto significa que la interacción entre áreas generalmente ocurre una vez que las incidencias ya generaron afectaciones dentro del sistema financiero o durante el proceso de cobranza.

Como consecuencia, muchas actividades realizadas por las áreas involucradas se enfocan principalmente en corregir errores ya existentes y no en prevenir oportunamente la generación de nuevas inconsistencias dentro del proceso operativo.

Uno de los principales aspectos identificados durante el análisis corresponde a la necesidad constante de validar registros relacionados con puntos de servicio. Durante el período evaluado se registraron 3,328 incidencias relacionadas con confirmación de puntos de servicio y 1,602 casos correspondientes a puntos de servicios erróneos, reflejando que frecuentemente es necesario coordinar revisiones entre las áreas involucradas para confirmar la correcta asignación de registros dentro del sistema.

Estas situaciones generan una dependencia importante entre el área de cobranza y DIG, debido a que gran parte de las incidencias requieren validaciones adicionales antes de continuar con la gestión de cobro o conciliación de pagos.

Asimismo, los resultados obtenidos permitieron determinar que muchas incidencias relacionadas con errores en montos y asignación incorrecta de registros deben ser revisadas manualmente mediante coordinación entre áreas, incrementando considerablemente los tiempos operativos dentro del proceso de gestión de CxC.

Otro aspecto importante identificado durante el análisis corresponde a la comunicación necesaria para resolver incidencias relacionadas con aplicación de pagos. Debido a que muchos comprobantes de pago presentan información incompleta o inconsistencias relacionadas con registros y montos, el área de cobranza debe coordinar constantemente con otras áreas para validar información antes de proceder con la conciliación definitiva dentro del sistema.

Esta situación provoca retrasos en la actualización de saldos y dificulta el seguimiento oportuno de las CxC, debido a que muchas operaciones permanecen pendientes mientras se realizan las validaciones correspondientes.

De igual manera, las incidencias relacionadas con duplicidad de registros generan múltiples actividades de coordinación entre áreas. Cuando existen operaciones duplicadas dentro del sistema, resulta necesario validar la información correspondiente con DIG antes de generar anulaciones o modificaciones dentro de la plataforma financiera.

Este procedimiento incrementa considerablemente el tiempo requerido para resolver incidencias operativas y evidencia la dependencia existente entre las distintas áreas involucradas dentro del proceso.

Asimismo, se identificó que muchas de las problemáticas presentes dentro del sistema financiero se originan en etapas anteriores del proceso operativo, especialmente durante el registro y validación de información. Sin embargo, estas incidencias frecuentemente son detectadas posteriormente por el área de cobranza durante el seguimiento de pagos o emisión de estados de cuenta.

Esto provoca que la comunicación entre áreas se enfoque principalmente en resolver errores ya existentes y no en fortalecer mecanismos preventivos que permitan reducir la generación de inconsistencias desde el origen del proceso.

Otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde al impacto que la falta de coordinación preventiva genera sobre la eficiencia operativa del área de cobranza. Debido a que muchas incidencias requieren validaciones constantes con otras áreas, gran parte del tiempo operativo se destina a actividades relacionadas con seguimiento y corrección de información.

Como consecuencia, el personal encargado de la gestión de CxC dispone de menos tiempo para enfocarse en actividades estratégicas relacionadas con recuperación de cartera y seguimiento de mora.

Asimismo, las demoras generadas por la necesidad de coordinar revisiones y validaciones afectan directamente la conciliación de pagos y la actualización oportuna de la información financiera dentro del sistema.

Los datos recopilados también permitieron identificar que las incidencias relacionadas con pendientes de anulación y confirmación de emisión de registros requieren coordinación constante entre áreas para validar información y autorizar modificaciones dentro del sistema financiero.

Estas actividades incrementan los tiempos de gestión y generan RP operativos relacionados con revisión documental, validación de registros y actualización posterior de información dentro de la plataforma utilizada por la empresa.

En términos operativos, la comunicación entre áreas representa un elemento indispensable para mantener el funcionamiento del proceso de gestión de CxC. Sin embargo, las debilidades identificadas durante el análisis evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación y supervisión utilizados actualmente por la empresa.

Asimismo, se logró determinar que la ausencia de procedimientos estandarizados para el manejo de incidencias provoca que muchas validaciones dependan principalmente de comunicación informal y seguimiento manual entre las áreas involucradas.

Esta situación incrementa considerablemente la dependencia del factor humano dentro del proceso operativo y aumenta el riesgo de retrasos o errores durante la resolución de incidencias.

Otro aspecto importante identificado durante el análisis corresponde al impacto que las deficiencias en comunicación generan sobre la calidad de la información financiera. Debido a que muchas incidencias requieren múltiples validaciones antes de ser corregidas, el sistema continúa reflejando temporalmente información inconsistente relacionada con saldos, montos y asignación de registros.

Como consecuencia, la empresa enfrenta dificultades para obtener información financiera completamente actualizada y confiable relacionada con CxC y seguimiento de cartera.

Asimismo, las inconsistencias presentes dentro de los estados de cuenta generan inconformidades frecuentes con los intermediarios, debido a que muchos cobros reflejan información incorrecta o registros que requieren validaciones adicionales antes de ser conciliados definitivamente.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten concluir que la comunicación entre áreas posee un papel fundamental dentro del proceso de gestión y control de las CxC en Grupo Financiero Atlas. Sin embargo, las debilidades identificadas durante el análisis evidencian que actualmente gran parte de la coordinación operativa posee un enfoque correctivo y no preventivo.

Las incidencias presentes dentro del proceso generan una dependencia constante entre las áreas involucradas para validar información, corregir registros y resolver inconsistencias dentro del sistema financiero. Esta situación incrementa considerablemente los tiempos operativos, genera RP y afecta la eficiencia del área de cobranza.

Asimismo, se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación interna, optimizar los procedimientos relacionados con validación de información y establecer procesos más estandarizados para el manejo de incidencias operativas.

La implementación de mejoras orientadas al fortalecimiento de la comunicación entre áreas permitiría reducir tiempos de gestión, minimizar RP y mejorar significativamente la calidad de la información financiera utilizada por la empresa para el seguimiento y control de las CxC.

13.6. Propuesta de mejora

Implementación de un formato estandarizado para el control y conciliación de transacciones de intermediarios

Con base en los hallazgos obtenidos durante la investigación, se propone la implementación de un formato estandarizado para el control de las transacciones realizadas por los intermediarios, con el propósito de fortalecer el proceso de aplicación de pagos y mejorar la gestión y control de las cuentas por cobrar.

La investigación evidenció que gran parte de las incidencias operativas, tales como la aplicación incorrecta de pagos, duplicidad de registros, diferencias en montos, asignación errónea de transacciones y reprocesos administrativos, se originan por la falta de información suficiente y estandarizada al momento de conciliar los pagos realizados por los intermediarios con los registros existentes en el sistema.

La propuesta consiste en proporcionar a cada intermediario un formato de control que deberá ser completado cada vez que se realice un depósito o transferencia correspondiente a la comercialización de los productos de la empresa. Dicho formato servirá como respaldo de la transacción y permitirá al área de cobranza identificar de manera rápida y precisa la información necesaria para la correcta aplicación de los pagos.

El formato deberá contener, como mínimo, la siguiente información:

- Número de la transacción o producto.
- Fecha de la transacción.
- Monto correspondiente.
- Referencia bancaria del depósito.
- Banco donde se efectuó el pago.
- Fecha del depósito.
- Identificación de la transacción o producto que se está cancelando.
- Observaciones relacionadas con anulaciones, correcciones o cualquier incidencia detectada.

De manera semanal, el formato será remitido al área de cobranza junto con el comprobante de pago. El personal responsable verificará la información registrada y procederá a la aplicación de los pagos en el sistema institucional. Posteriormente, se notificará al área de producción o negocios sobre el estado del intermediario, confirmando si este se encuentra solvente y puede continuar con la comercialización de los productos de la empresa.

La implementación de este procedimiento permitirá establecer un mecanismo de control preventivo que facilitará la conciliación entre la información proporcionada por los intermediarios y los registros del sistema, reduciendo la necesidad de validaciones manuales y disminuyendo la ocurrencia de errores operativos.

Entre los principales beneficios esperados se encuentran:

- Reducir las incidencias relacionadas con la aplicación de pagos.
- Disminuir los reprocesos ocasionados por información incompleta o incorrecta.
- Mejorar la coordinación entre las áreas de negocios, cobranza e intermediarios.
- Agilizar el proceso de conciliación y aplicación de pagos.
- Incrementar la confiabilidad de la información registrada en las cuentas por cobrar.
- Facilitar la detección oportuna de anomalías antes de que generen inconsistencias en los estados de cuenta.
- Fortalecer el control y seguimiento de las operaciones realizadas por los intermediarios.

En consecuencia, la implementación de este formato se esperaba que contribuya a optimizar el proceso de gestión de las cuentas por cobrar, fortaleciendo los controles internos y mejorando la eficiencia operativa mediante la estandarización de la información utilizada durante el proceso de aplicación y conciliación de pagos.

Tabla 6. Propuesta de formato estandarizado para el control y conciliación de transacciones de intermediarios.

N.º de transacción o producto	Fecha de la transacción	Monto	Referencia bancaria del depósito	Banco	Fecha del depósito	Observaciones
TRX-0001	02/03/2025	1500	123456	BAC	03/03/2025	PAGADA
TRX-0002						ANULADO
TRX-0003						
TRX-0004						
TRX-0005						

Tabla 7. Responsables y frecuencia de ejecución de la propuesta de mejora

Actividad	Responsable	Frecuencia
Completar el formato	Intermediario	Cada depósito
Verificar la información	Área de Cobranza	Semanal
Aplicar el pago	Área de Cobranza	Semanal
Confirmar estado del intermediario	Área de Negocios	Después de la conciliación
Revisar incidencias	Área de Cobranza y área de Digitación	Semanal

14. Conclusiones

- Se analizó el proceso de gestión y control de las cuentas por cobrar derivadas de operaciones con intermediarios del Grupo Financiero Atlas, identificando que las principales deficiencias se concentran en la validación de la información, la digitación de registros, la conciliación de pagos y la comunicación entre las áreas involucradas. Estas debilidades generan errores, duplicidades y reprocesos que afectan el funcionamiento del proceso y limitan la eficiencia operativa.
- Se evaluó que las deficiencias identificadas impactan directamente la gestión de cobro a los intermediarios, al ocasionar retrasos en la aplicación de pagos, diferencias en los registros e incremento de actividades correctivas. Como consecuencia, se reduce la confiabilidad de la información financiera, se dificulta el seguimiento oportuno de los saldos pendientes y se limita la capacidad de la organización para la toma de decisiones.
- Se diseñó una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento de los controles internos y al seguimiento de las cuentas por cobrar, basada en la estandarización de procedimientos, el fortalecimiento de la coordinación entre las áreas involucradas y la implementación de un formato de control transaccional. Su aplicación contribuiría a prevenir inconsistencias, reducir reprocesos operativos y optimizar la gestión de las cuentas por cobrar derivadas de operaciones con intermediarios.
- En conclusión, la investigación permitió proponer mejoras en la gestión y control de las cuentas por cobrar derivadas de operaciones con intermediarios del Grupo Financiero Atlas, a partir del análisis del 16.10% de la cartera correspondiente a los intermediarios. Los resultados evidenciaron que el fortalecimiento de los controles internos y la implementación de mecanismos preventivos contribuyen a mejorar la confiabilidad de la información financiera y fortalecer la eficiencia operativa de la organización.

15. Recomendaciones

- Implementar el formato estandarizado de control y conciliación de transacciones propuesto en la presente investigación, como herramienta para fortalecer el proceso de aplicación de pagos y mejorar la trazabilidad de las operaciones realizadas por los intermediarios.
- Establecer un procedimiento estandarizado para el registro, validación y conciliación de pagos, definiendo la información mínima que los intermediarios deberán remitir junto con cada depósito o transferencia, a fin de reducir errores, duplicidades e inconsistencias en los registros.
- Fortalecer los controles internos mediante revisiones periódicas de los estados de cuenta, registros pendientes y saldos reflejados en el sistema financiero, con el propósito de detectar oportunamente inconsistencias y prevenir la acumulación de errores.
- Formalizar mecanismos de coordinación entre las áreas de negocios, cobranza y digitación, estableciendo canales de comunicación y seguimiento que permitan atender de manera oportuna las incidencias detectadas durante el proceso de aplicación de pagos.
- Capacitar periódicamente al personal involucrado en la gestión de cuentas por cobrar y a los intermediarios sobre el correcto llenado del formato de control transaccional, los procedimientos de validación y la importancia de suministrar información completa y oportuna para fortalecer la confiabilidad de la información financiera.

16. Referencias bibliográficas

- Azcárate Baltazar, A. y Poma Tenorio, J. (2024). *Gestión de cuentas por cobrar y propuesta de mejora mediante automatización de procesos* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a5c5f713-2437-4646-9852-e32a1fe1971a/content>
- Cabello Herrera, S. (2024). *Gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de una cooperativa de ahorro y crédito* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Digital UTB. <https://dspace.utb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/15ab321e-126d-46ca-b313-f364ffcd38e0/content>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. COSO. <https://www.coso.org/internal-control>
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. (2014). *Norma de información financiera A-4: Características cualitativas de la información financiera*. CINIF. http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u3_a5.pdf
- Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.^a ed.). Pearson Educación. <https://www.uteg.edu.ec/biblioteca-libros/wp-content/uploads/2021/06/ADMINISTRACION-FINANCIERA-LAWRENCE.-GITMAN.pdf>
- Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Gonzales, J. (2021). *Gestión de cobranzas y control de cuentas por cobrar en empresas del sector financiero* [Tesis de grado, Universidad del Pacífico]. Repositorio UP.

<https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/a72cf3d2-8b6c-4a59-bfce-5ab20931ab93/content>

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.

Heizer, J., Render, B. y Munson, C. (2017). *Administración de operaciones: Sustentabilidad y cadena de suministro global* (12.^a ed.). Pearson Educación.

Huaringa, J. y Mozo, L. (2024). *Gestión de cobranzas y control de cuentas por cobrar en empresas del sector financiero* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9e86f5a1-b8bf-4e45-8bc4-a4ceec6da5ac/content>

Latorre Asmad, G., Rosas Prado, E., Urbina Cardenas, M. y Vidaurre García, K. (2021). *Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez*. *Revista de Investigación y Cultura*, 10(2), 11-20.
<https://www.researchgate.net/publication/365832120>

Mantilla, S. A. (2018). *Auditoría del control interno* (4.^a ed.). Ecoe Ediciones.
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>

Robles, A. M., Castañeda, A. A. y Carrizo, J. R. (2023). *Contabilidad Financiera Intermedia*. Universidad Blas Pascal.
<https://mi.ubp.edu.ar/repositorio/crm/libros/Contabilidad-Financiera-Intermedia---2023.pdf>

Roldán, N. (24 de noviembre de 2022). *Intermediario*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/intermediario.html>

17. Anexos

Anexo 1. Entrevista Semi-Estructurada

Título de la investigación:

“Propuesta de mejora en el control y seguimiento de las cuentas por cobrar en operaciones con intermediarios en una empresa del sector servicios financieros Grupo Financiero Atlas, en el municipio de Managua, durante el primer semestre del 2026.”

Objetivo del instrumento:

Recopilar información relacionada con el proceso de gestión y control de las cuentas por cobrar, identificando las principales incidencias, reprocesos, mecanismos de control y oportunidades de mejora presentes dentro de la organización.

Dirigido a:

Personal involucrado en el proceso de gestión y control de cuentas por cobrar.

I. Datos Generales

1. Área a la que pertenece: _____
2. Cargo: _____
3. Tiempo laborando en el área: _____

II. Proceso Actual

1. ¿Cómo se realiza el proceso de aplicación de pagos en su área?
2. ¿Cuáles considera que son los pasos más críticos dentro del proceso?
3. ¿Qué sistemas, herramientas o mecanismos utilizan para la gestión de pagos y seguimiento de registros?

III. Problemas e Inconsistencias

4. ¿Qué errores o incidencias se presentan con mayor frecuencia dentro del proceso?
5. ¿Existen diferencias entre los registros reflejados en el sistema y los pagos recibidos por parte de los intermediarios?
6. ¿Qué situaciones generan mayores dificultades durante la gestión y conciliación de pagos?

IV. Reprocesos Operativos

7. ¿Con qué frecuencia es necesario corregir o reprocesar operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar?
8. ¿Qué tipos de reprocesos son los más comunes dentro del área?
9. ¿Cómo afectan estos reprocesos el tiempo de gestión y seguimiento de las cuentas por cobrar?

V. Control y Coordinación

10. ¿Existe coordinación con otras áreas involucradas en el proceso? ¿Cómo se realiza?
11. ¿Qué problemas o dificultades suelen presentarse en la comunicación entre áreas?
12. ¿Considera que los controles actuales son suficientes para garantizar la calidad de la información y el adecuado funcionamiento del proceso? ¿Por qué?

VI. Oportunidades de Mejora

13. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar el proceso de gestión y control de las cuentas por cobrar?
14. ¿Qué actividades considera que podrían automatizarse o simplificarse?
15. ¿Qué controles o mecanismos deberían implementarse o fortalecerse para reducir errores e inconsistencias?

Observaciones del entrevistador:

Anexo 2. Guía de Observación Directa

Título de la investigación:

Propuesta de mejora en el control y seguimiento de las cuentas por cobrar en operaciones con intermediarios en una empresa del sector servicios financieros.

Objetivo del instrumento:

Observar de manera directa el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión, control, conciliación y aplicación de pagos de las cuentas por cobrar, con el propósito de identificar deficiencias, inconsistencias y reprocesos operativos.

Área observada: Área de Cobranza / Gestión de Cuentas por Cobrar

Fecha: _____

Hora: _____

Observador: _____

Escala de valoración

- **Sí (3):** Se cumple adecuadamente
- **Parcial (2):** Se cumple con deficiencias
- **No (1):** No se cumple

N°	Aspecto a observar	Sí	Parcial	No	Observaciones
1	Existe un procedimiento definido para la aplicación de pagos				
2	Los pagos recibidos son verificados antes de su aplicación				
3	La información recibida de intermediarios está completa				
4	Se valida la correspondencia entre pagos y registros				
5	Se detectan inconsistencias en los registros				
6	Se presentan errores de digitación durante el proceso				
7	Se identifican registros duplicados				
8	Existe coordinación entre Cobranza y Digitación				
9	Los reprocesos afectan el tiempo de gestión				
10	Existen controles preventivos para evitar errores				
11	Se actualizan oportunamente los saldos pendientes				
12	El proceso permite información confiable para la toma de decisiones				

Comentarios generales del observador:

Anexo 3. Ficha de Revisión Documental

Título de la investigación:

Propuesta de mejora en el control y seguimiento de las cuentas por cobrar en operaciones con intermediarios en una empresa del sector servicios financieros.

Objetivo del instrumento:

Analizar documentos, registros y reportes relacionados con la gestión de cuentas por cobrar para identificar inconsistencias, incidencias operativas y debilidades en el control interno.

Responsable de revisión: _____

Fecha: _____

N°	Documento revisado	Información a analizar	Hallazgos / Observaciones
1	Estados de cuenta de intermediarios	Saldos pendientes, pagos aplicados, diferencias	
2	Reportes de incidencias	Frecuencia y tipo de errores operativos	
3	Registros de aplicación de pagos	Correcta asignación de pagos	
4	Reportes de saldos vencidos	Antigüedad y acumulación de saldos	
5	Reportes de anulación/corrección	Frecuencia de reprocesos	
6	Comprobantes de pago	Información completa y trazabilidad	
7	Reportes internos de cobranza	Seguimiento y control de cartera	

Criterios de análisis documental

- ☐ Consistencia de la información
- ☐ Exactitud de montos registrados
- ☐ Duplicidad de registros
- ☐ Oportunidad en actualización de datos
- ☐ Evidencia de reprocesos
- ☐ Debilidades de control interno

Conclusión de la revisión documental:

Anexo 4. Estado de situación financiera al 31 de mayo del 2026. (parte 1)

CATEGORÍA	CUENTA	C\$ Monto
ACTIVOS	Total Activos	C\$ 117,957,524.55
	Efectivo y Equivalente al Efectivo	C\$ 3,399,062.12
	Inversiones al valor razonable con cambios en resultados	C\$ -
	Inversiones al valor razonable con cambios en otro resultado integral	C\$ -
	Cartera a costo amortizado	C\$ 47,912,739.39
	Inversiones a costo amortizado	C\$ 46,951,104.85
	Cartera de Créditos, Neta	C\$ 961,634.55
	Transacciones por cobrar (Neta)	C\$ 23,729,341.52
	Cuentas por cobrar a entidades aliadas (Neto)	C\$ 26,261,334.85
	Otras cuentas por cobrar	C\$ 4,716,899.70
	Activos no corrientes mantenidos para la venta	C\$ -
	Bienes recibidos en recuperación de créditos	C\$ 56,601.21
	Participaciones en acciones	C\$ 30,818.18
	Activo material	C\$ 5,190,069.39
	Activo intangible	C\$ 2,563,278.79
	Activos fiscales	C\$ 1,400,786.06
	Inversiones de Beneficios Laborales	C\$ -
	Otros activos	C\$ 2,696,592.73

Estado de situación financiera al 31 de mayo del 2026. (parte 2)

PASIVOS	Total Pasivos	C\$ 82,938,508.79
	Provisiones Operativas	C\$ 39,094,128.48
	Reservas de Riesgo en Curso	C\$ 7,405,210.00
	Reserva Matemática	C\$ 216,851.52
	Reservas de fondos administrados	C\$ 5,730,609.09
	Provisiones por obligaciones pendientes de pago	C\$ 18,827,598.48
	Provisiones por obligaciones estimadas	C\$ 936,522.12
	Reservas de Contingencia	C\$ 1,391,593.64
	Reservas para Riesgos Extraordinarios	C\$ 4,585,743.64
	Reservas de fondos por rentas y pensiones	C\$ -
	Reservas para obligaciones contractuales pendientes de pago	C\$ -
	Obligaciones con entidades aliadas	C\$ 25,529,272.73
	Obligaciones por servicios prestados	C\$ 7,622,073.94
	Anticipos de Clientes	C\$ 355,280.91
	Depósitos en garantías recibidas	C\$ 4,343,714.55
	Obligaciones por reembolsos	C\$ 1,011,871.52
	Comisiones por pagar a intermediarios	C\$ 1,911,206.67
	Pasivos financieros a costo amortizado	C\$ 554,913.64
	Obligaciones por emisión de deuda	C\$ -
	Operaciones con valores	C\$ -
	Obligaciones con instituciones financieras y por otros financiamientos	C\$ 554,913.64
	Acreedores por contratos de arrendamiento financiero	C\$ -
	Pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados	C\$ -
	Pasivos fiscales	C\$ 4,507,962.42
	Provisiones Laborales	C\$ 1,835,123.33
	Obligaciones subordinadas y/o convertibles en capital	C\$ -
	Otros pasivos	C\$ 3,795,034.55

Estado de situación financiera al 31 de mayo del 2026. (parte 3)

PATRIMONIO	Total Patrimonio	C\$ 35,019,015.76
	Fondos propios	C\$ 33,942,882.12
	Capital social pagado	C\$ 14,639,393.94
	Aportes a capitalizar	C\$ -
	Superávit por revaluación de propiedades, planta y equipo	C\$ -
	Obligaciones convertibles en capital	C\$ -
	Reservas patrimoniales	C\$ 7,847,092.12
	Resultados acumulados	C\$ 10,367,318.48
	Resultados del ejercicio	C\$ 1,089,077.88
	Otro resultado integral neto	C\$ -
	Ajustes de transición	C\$ 1,076,133.64
TOTAL PASIVO + CAPITAL		C\$ 117,957,524.55