



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA OPTIMIZAR LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA
FEVALCA, C.A.**

Autor(es):

Ruiz V. Ender J

Liendo H. Miguel A.

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

Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



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

**PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA OPTIMIZAR LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE
LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FEVALCA, C.A.**

Autores:

Miguel Liendo

Ender Ruiz

San Diego, junio 2017

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por dejarme persistir y nunca desistir en alcanzar este sueño de ser Contador Público.

A mis padres, Sara Valera y Enzo Ruiz por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, su motivación constante, por su apoyo económico, por acostarse tarde esperando que llegara de clases, y por siempre brindarme de ejemplos de constancia y perseverancia que me hacen saber que puedo contar con ellos en todo momento y sobre todo el amor que me han brindado que me ayuda a salir adelante.

A mis hermanos por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional para cumplir esta meta de ser profesional.

A mi tutor Daniel Mariño por aceptar este compromiso conmigo, por sus enseñanzas, ayuda, paciencia y siempre estar allí para nosotros.

A mi amigo y compañero de tesis Miguel Liendo porque desde que empezamos metas que nos hemos apoyado mutuamente, reuniones para estudiar, los trasnoches y días feriados estudiando valieron la pena. Y al resto de mis amigos que con sus consejos, favores, participaciones dieron su granito de arena para alcanzar hoy en día esta meta.

Finalmente a los maestros, por todo lo enseñado a lo largo de mi formación como profesional.

Ender Ruiz

DEDICATORIA

Agradezco de antes que nada a mis padres Bettsis Hernandez e Israel Liendo porque ellos lograron que hoy en día este yo aquí, enseñándome valores, otorgándome siempre buenos consejos, por incentivar me a querer hacer esto, su amor sobre todas las cosas.

A mi hermano Isaak que gracias a el tuve un motivo mas para querer que esto hoy día se realizará, ya que el también es uno de los que ha motivado a que todos mis proyectos se den.

Gran parte de mi sabiduría en la carrera fue traspasada por mis mentores y tíos Melissa Liendo y Miguel Rojas, gracias a su paciencia a la hora de explicarme pude entender como era mi carrera antes de empezarla y que ellos mismos me apoyan en lo que hago. El conocimiento y experiencias se aprenden por uno mismo y no es algo que sea gratis, pero tú has sido muy buena conmigo al impartirme lo que sabes, me has dado muy buenos consejos y me enseñas algo nuevo cada vez que puedes, hoy día te doy las gracias Vilmania Rodriguez por tenerme paciencia y estar para mí.

Un buen amigo me ha acompañado a lo largo de esta travesía y es quien hoy día es mi compañero de tesis Ender Ruiz y ha sido un honor para mí estar estos años de carrera junto a ti mi amigo.

A mi tutor Daniel Mariño por este compromiso que acepto con nosotros, su mansedumbre, sus enseñanzas, ayuda y estar siempre allí para nosotros.

A mi gran grupo de amigos que con ocurrencias, risas y momentos de apoyos unos con otros hicieron más llevadero toda la carrera.

Miguel Liendo

AGRADECIMIENTOS

A la directiva y a todo el personal que labora en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A. por su apoyo profesional en facilitarnos sus instalaciones, informaciones y materiales para realizar nuestro trabajo de grado y por mantenernos al tanto de la situación actual que se está viviendo dentro de la compañía, logrando ofrecerles una serie de soluciones en su departamento de cuentas por cobrar.

A nuestro tutor y profesor Daniel Mariño por sus orientaciones, enseñanzas, dedicación y siempre tener tiempo para asesorarnos en todo momento y sobre todo por su apoyo incondicional en la realización de nuestro trabajo de grado.

A los profesores de la Universidad José Antonio Páez por la valiosa información que nos enseñaron a lo largo de nuestra carrera.

A la Organización Trabajo y Personas por brindarme su apoyo incondicional en concluir mi carrera como Contador Público.

Ender Ruiz, Miguel Liendo

INTRODUCCION

El departamento de cuentas por cobrar es una de las áreas estratégicas en una empresa, parte de sus funciones son analizar a los clientes para así asignarles una línea de crédito adecuada, realizar seguimiento de los estados de cuenta de los clientes, realizar los pasos para garantizar cobranza y así poder cumplir con las expectativas gerenciales

En el presente trabajo de investigación se toma en cuenta la gestión de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A; la cual está mostrando fallas al no tener control de los registros de los ingresos y de los clientes deudores, lo cual ha presentado problemas de liquidez que en definitiva ha alterado los pagos de las obligaciones adquiridas por la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A. ante esta situación, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico que permita optimizar los procesos administrativos en la gestión de cuentas por cobrar de la empresa.

Para el propósito del presente trabajo de grado se estructuró en cuatro (04) capítulos. Capítulo I: Contiene el Planteamiento del problema, Objetivo general y objetivos específicos que se plantean cumplir a través de la elaboración de la investigación, así como también el motivo por el cual está siendo llevada a cabo, es decir la justificación.

Capítulo II: donde se desarrolla el marco teórico de la investigación; donde se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, estrategias y la definición de términos básicos para mejorar la percepción de la presente investigación.

Capítulo III: comprende el marco metodológico de la investigación, señalando cuales es el tipo y diseño de la misma; así como la forma de desarrollo de cada una de las fases metodológicas.

Capítulo IV: en este capítulo se plasman los resultados que se obtuvieron luego de aplicadas las técnicas de recolección de datos, desarrollando a su vez los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación. De igual forma se encuentran las estrategias que resultan del análisis de la matriz FODA, de las cuales se derivan las premisas principales para la estructuración de la propuesta.

Para finalizar tenemos el Capítulo V, que consta de la propuesta como tal desarrollada de nuestro trabajo de grado, seguido con las conclusiones y recomendaciones respectivas. Referencias bibliográficas y electrónicas que dan sustento de las consultas realizadas que sirvieron de apoyo para la realización de la investigación



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA

**PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA OPTIMIZAR LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR
COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FEVALCA, C.A**

**Autor (es): Ender Ruiz.
Miguel Liendo.**

**Tutor: Daniel Mariño
Fecha: Enero 2017.**

RESUMEN INFORMATIVO

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico que permita optimizar los procesos administrativos en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A., basado en la mala gestión de cobro que actualmente enfrenta la empresa. Para alcanzar el objetivo, se consideró que la investigación es de tipo proyecto factible, bajo la modalidad de un diseño de campo; de igual forma la población está conformada por la totalidad de cuatro (04) personas que laboran en el departamento de cuentas por cobrar y la muestra, seleccionada a través de un muestreo censal; es la misma población. Como técnica para recoger información se seleccionó la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento. Los análisis de las causas externas e internas que afectan la gestión de cuentas por cobrar y los procedimientos de cobranzas, y se realizará a través de una matriz FODA, de la cual se originan las estrategias y objetivos del presente estudio.

Descriptores: Plan Estratégico, Gestor de Cuentas por cobrar, Procesos.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DECANATO

San Diego, 10 de Mayo de 2017

Ciudadanos

Ender Ruiz

C.I 21.239.785

Miguel Liendo

C.I 24.396.552

Cumplo con informarles que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar según **Acta N° 2010** el **Proyecto de Trabajo de Grado**, presentado por ustedes como requisito para optar al correspondiente título profesional.

Título del trabajo: "PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA FEVALCA, C.A."

Tutor académico: Daniel Mariño

Escuela: Contaduría Pública

Atentamente



Prof. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento Del Problema	3
1.2 Formulación Del Problema	5
1.3 Objetivos	
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivo Especifico	5
1.4 Justificación De La Investigación	5
CAPITULO	
II MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes De La Investigación	7
2.2 Bases Teóricas	12
2.3 Estrategias	12
2.4 Definición de Términos Básicos	19
CAPITULO	
III MARCO METODOLOGICO	
3.1 Tipo y diseño de la investigación	21
3.2 fases de la investigación	
3.2.1 Fase I	22
3.2.2 Fase II	23
3.2.3 Fase III	24

CAPITULO	
IV RECURSOS	
4.1.1 Fase I	26
4.1.2 Fase II	32
CAPITULO	
V PROPUESTA	
5.1 Presentación de la propuesta	35
5.2 Objetivos de la propuesta	35
5.2.1 Objetivo General	35
5.2.2 Objetivos Específicos	35
5.3 Justificación de la propuesta	35
5.4 Alcance de la propuesta	36
5.5 Plan estratégico	36
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	45
ANEXOS	
Anexo A	48
Anexo B	50

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1	26
Grafico N° 2	26
Grafico N° 3	27
Grafico N° 4	28
Grafico N° 5	28
Grafico N° 6	29
Grafico N° 7	30
Grafico N° 8	30
Grafico N° 9	31
Grafico N° 10	32

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	38
Cuadro N° 2	38
Cuadro N° 3	38
Cuadro N° 4	39
Cuadro N° 5	39
Cuadro N° 6	39
Cuadro N° 7	39
Cuadro N° 8	40
Cuadro N° 9	40
Cuadro N° 10	40
Cuadro N° 11	33
Cuadro N° 12	34
Cuadro N° 13	38
Cuadro N° 14	39
Grafico N° 15	40

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Con el pasar de los años las empresas a nivel mundial han sido afectadas por la situación económica que atraviesan y se han visto en la obligación de implementar distintas estrategias que logren optimizar los procesos administrativos que se dan en cada departamento, siendo estos factores fundamentales que determinan cómo trabaja una organización y cómo obtener mayores beneficios.

En la actualidad muchas empresas Venezolanas han sufrido cambios económicos, producto a una inestabilidad tanto social como financiera, el cual coloca en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado, la insuficiencia en la función que desempeñan cada departamento y la dificultad de estar solvente en el cobro de sus cuentas pendientes.

Las cuentas por cobrar representan en una organización el crédito que les concede una empresa a sus clientes, empleados o directores; y que se origina de la venta de un producto terminado, un servicio prestado, otorgamiento de un préstamo o cualquier otro concepto análogo, sin más garantía que la promesa de pago a un plazo determinado. Estas cuentas por cobrar constituyen un concepto de gran importancia para los activos corrientes.

Toda empresa requiere del desarrollo de sistemas y procedimientos que le permitan el control de sus actividades para una conducción eficaz de sus recursos, en el control de sus cobros, permitiendo mantener con ello el efectivo circulante, tomando en cuenta el ciclo básico que ocurre cuando se genera una venta a crédito, el cobro de la factura, y su registro correspondiente, debe existir una sinergia entre cada una de las etapas, considerando el servicio al cliente, sin crear un margen de mora en

ellos. Las organizaciones deben manejar estos pasos de forma eficiente y eficaz si desean mantener el monto actualizado de sus activos.

La empresa Distribuidora FEVALCA, C.A ubicada en el sector 2 parcela 4 Urbanización Bella Florida en Valencia Estado. Carabobo, Venezuela. Se dedica a la comercialización y distribución al mayor detal de materiales de ferretería y construcción, con una orientación a la calidad de sus productos, así como la eficiencia en su servicio de atención al cliente. De acuerdo a la información referida por el Director, esta empresa presenta actualmente deficiencias en el cobro de sus facturas a los clientes. Se ha observado que no manejan un registro adecuado al momento de recibir el cobro de algunas de sus facturas dejando un error en el control de sus transacciones, teniendo como consecuencias faltantes en la cuenta bancaria de la compañía, fugas de capital, pérdidas al momento de declaraciones de Impuesto Sobre la Renta información imprecisa que se brinda a la directiva de la compañía, entre otras.

Las debilidades encontradas destacan, facturas que vencidas a clientes que aún se le sigue otorgando ventas a crédito y no se realiza un informe recurrente de las últimas gestiones de cobro para cada cliente lo que origina que los trabajadores tengan que improvisar a la hora de realizar sus labores. Esto de se debe a la falta de personal calificado que maneje esa área administrativa. Es por ello que se quiere implementar un plan estratégico para el mejoramiento en la gestión de cobro de la empresa, ya que sería de fácil manejo y ayudaría en el crecimiento de la misma.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los elementos involucrados en la elaboración de un plan estratégico que permita mejorar el sistema de cuentas por cobrar dentro de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico que permita optimizar los procesos administrativos en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en el departamento de Cuentas Por Cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A
- Determinar las Debilidades y Fortalezas que presenta la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A en el departamento de Cuentas por Cobrar.
- Diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos en el departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A.

1.4 Justificación del Problema

La investigación nace debido a la penuria que existe en la empresa de optimizar la gestión de las cuentas por cobrar y de las cobranzas en la empresa; con el fin de que pueda obtener liquidez imperiosa para cumplir con las obligaciones que ha adquirido y que los propósitos que se hayan planificado se logren

De esta manera el plan estratégico para el mejoramiento de las gestiones administrativas de las cuentas por cobrar se deriva del diagnóstico de la actual situación de las cuentas por cobrar; lo que permite definir cuáles son estas fallas que

este departamento dentro de la empresa posee y poder realizar medidas para la superación de dificultades en el área. Se espera obtener mayor control de efectivo, para el mejoramiento de la organización, lo que incrementara la efectividad de las cobranzas.

De igual forma en esta investigación se proporcionaran formularios los cuales los encargados de las cuentas por cobrar puedan realizar un análisis de vencimiento de cada deuda adquirida por los clientes de la empresa, un registro de las cobranzas realizadas Esto ayudará a tener un registro detallado de las cobranzas realizadas para que se tenga al día un control efectivo de la deuda actual que vayan manteniendo los clientes para con la empresa

Para finalizar, cabe destacar que la presenta investigación puede ser realizada como referencia bibliográfica para futuros investigaciones en el área de las cuentas por cobrar de cualquier empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

De acuerdo a Tamayo (2012:30) el marco teórico tiene como objetivo “delimitar el área de investigación, sugerir guías de investigación, seleccionar los conocimientos y expresar proposiciones teóricas” de esta manera está constituido por las siguientes partes: antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de todas las investigaciones deben tomarse consideración de estudios previos que guarden cierta relación con el problema en estudio. De allí que Tamayo (1988:72), expresa que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”.

En este sentido, se presentan a continuación una serie de trabajos de investigación con los que sus autores han intentado abordar los controles para los procesos de cobranzas.

Arreaza y Guacará (2013) elaboraron una investigación denominada **“Estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C.”** realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.

El objetivo general de esta investigación fue proponer estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de la cobranza y control de las cuentas por cobrar de la empresa MC Asesores S.C., ubicada en Valencia Estado Carabobo. Esta empresa presenta deficiencia en la cobranza de sus facturas con los deudores.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se consideró que la investigación es de tipo proyecto factible, bajo la modalidad de un diseño de campo, la población está conformada por la totalidad de seis (06) personas que laboran en el departamento de contabilidad y la muestra seleccionada es la misma. La técnica para recolectar la información se seleccionó a la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento. Se concluyó diseñando un plan estratégico que contiene ocho (8) objetivos dirigidos al mejoramiento de la cuestión de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores, S.C., donde se hizo énfasis en el control de pagos y vencimientos.

Esta investigación tiene relación con el presente estudio porque muestra como puede ser mejorada la gestión de cuentas por cobrar de la empresa, en lo referente al manejo de cobranzas y elaboración de formularios de control.

Silva y Sevilla (2013), elaboraron una investigación denominada **“Propuesta de un Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., ubicada en el Estado Miranda”** expuesto en la Universidad José Antonio Páez, para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.

El objetivo general de esta investigación fue proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. ubicada en el Estado Miranda. La situación que se presenta en esta empresa es que existen clientes cuyo servicio se ha prestado, sin embargo la facturación que emiten tiene tiempo sin cancelarse, lo que ha afectado negativamente

en la cancelación de la nómina del personal, ya que en ocasiones no han contado con la liquidez monetaria para cubrir sus obligaciones con el personal.

Para solucionar esta problemática se seleccionó como técnica de recolección de datos la encuesta, basada en un cuestionario como instrumento. Se escogió como población y muestra a las cinco (03) personas que laboran en el área contable de Cuentas por Cobrar, se seleccionó como muestra la población completa, representada en un cien por ciento (100%) en relación a los trabajadores del departamento.

Se concluyó que al personal de cuentas por cobrar le hace falta procedimientos y los formatos que les ayude a mejorar la contribución de ese departamento, situación que fue solventada con los objetivos estratégicos que comprende el plan estratégico propuesto.

Sirviendo de gran apoyo en la realización de esta investigación en lo que se refiere a la obtención de información sobre el plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar.

Ortega y Puerto (2013), elaboraron una investigación denominada **“Lineamiento para Optimizar el Control Interno de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Vene-Frenos, C.A. Ubicada en San Diego Estado Carabobo”** expuesto en la Universidad José Antonio Páez, para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.

El objetivo general de esta investigación fue proponer un plan estratégico Optimizar El Control Interno de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Vene-Frenos, C.A Ubicada en San Diego Estado Carabobo. La situación que se presenta en esta empresa es que posee debilidades en el departamento de administración específicamente en cuentas por cobrar tienen problema en cuanto al registro y duplicidad de documentos.

Para solucionar esta problemática se seleccionó como técnica de recolección de datos la encuesta, basada en un cuestionario como instrumento. Se escogió como población y muestra a las cinco (05) personas que laboran en el área contable de la organización, se seleccionó como muestra la población completa, representada en un cien por ciento (100%) en relación a los trabajadores del departamento.

Se concluyó que al personal de cuentas por cobrar le hace falta procedimientos y los formatos que les ayude a mejorar la contribución de ese departamento, situación que fue solventada con los objetivos estratégicos que comprende el plan estratégico propuesto.

Sirviendo de gran apoyo en la realización de esta investigación en lo que se refiere a la obtención de información sobre el plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar.

Peraza (2013), realizó una investigación denominada “**Plan Estratégico para la Optimización del control interno del departamento de crédito y cobranza en la empresa Molinos Carabobo, S.A.**” realizado en la Universidad José Antonio Páez, para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas

El objetivo general de esta investigación fue proponer un plan estratégico para la optimización del control interno de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Molinos Carabobo S.A., se identificaron los factores críticos que inciden en la gestión de crédito y cobranzas.

Para conocer sus debilidades y amenazas se realizó una investigación de campo, con modalidad proyecto factible, en el cual se establecieron tres fases, se aplicó un cuestionario a una población de tres (3) personas, de respuestas cerradas sí o no con diez (10) preguntas, las cuales fueron sometidas a un análisis cuantitativo logrando obtener datos para la fase II. En esta fase se identificaron las fortalezas y debilidades generándose estrategias para mejorar el control interno de la actividad de

cobranzas. Finalmente la fase III, se diseñó un plan estratégico para la optimización del control interno.

Este trabajo apporto información relacionada al control interno de gran importancia para el desarrollo de esta investigación debido a la relación directa que guarda con el objetivo del planteamiento.

Galofre. y González (2012), elaboraron una investigación denominada **“Estrategias para Mejorar el Control Interno de las Cuentas Por Cobrar en los Procesos Contables de la Empresa Alcovén, C.A”** realizado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública.

El objetivo general de esta investigación fue proponer estrategias que permitan mejorar el control interno de las cuentas por cobrar en los procesos contables de la empresa Alcovén, C.A.

La situación que se presenta en esta empresa es que en la actualidad existe un control interno dirigido a las cuentas por cobrar, pero cuyos lineamientos no se están cumpliendo; esto ha traído como consecuencia que los créditos que la empresa tiene; no se estén cumpliendo dentro de los plazos establecidos y por ende exista mucha morosidad en las cobranzas.

En tal sentido, para solucionar esta problemática se realizó una investigación tipificada como proyecto factible, de nivel descriptivo, amparado en un diseño de campo y no experimental. A su vez se escogió como población y muestra a las seis (06) personas que laboran en el departamento de cuentas por cobrar y a la documentación inherente del departamento, a través de las cuales se recopiló la información utilizando como técnicas de recolección de datos a la encuesta, la observación directa y la revisión documental; apoyada con el cuestionario y la lista de cotejo respectivamente.

Se clasifico el diagnostico a través de una matriz DOFA donde se extrajeron los objetivos estratégicos requeridos para solucionar la problemática planteada donde se diseñaron estrategias para regular las cuentas por cobrar en la empresa Alcovén, C.A. Este trabajo le aporta a la presente investigación estrategias para el mejoramiento del manejo de las cuentas por cobrar en una empresa. Las cuáles serán tomadas como referencias.

2.2 Bases Teóricas

Arias (2006), las bases teóricas están formadas por: “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.39). A continuación se muestra cuáles son las bases teóricas que sustentan a la presente investigación.

2.2.1 Estrategias:

Según Ronda (2002), “el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada”, Por su parte afirma también que es “la declaración de de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos en la medida en que ayuden a alcanzarse”

Por su parte Koontz (1991), en su obra *Estrategia, Planificación y Control*, define. “las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.

La estrategia determinará en que mercado una organización competirá y la forma en que hará uso de sus recursos para lograr una superioridad competitiva. La estrategia se alimenta de los diferentes factores externos e internos de cada empresa, a su vez es un principio que da inicio a toda una serie de definiciones operativas en cada área, estableciendo una guía a partir que la empresa tome decisiones en uno de sus departamentos, teniendo las mejores estrategias si la administración falla no podrán alcanzar el éxito. Los pasos para que una estrategia sea exitosa son los siguientes:

1. Definir de la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización.
2. Examen interno en donde se intenta diagnosticar que capacidades tiene la organización, y cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a sus competidores.
3. Análisis de su entorno debe identificar las oportunidades y riesgos de acuerdo al entorno de la organización.
4. Formulación de discusión y elección la estrategia más apta para la obtención de los objetivos en función a las finanzas de la empresa.
5. Superponer estrategias.
6. Justipreciar los resultados con la estrategia aplicada si se ha conseguido el objetivo deseado

Estas teorías contribuyen a la presente investigación como deben estar estructuradas las estrategias que se van a formular que permitirán el optimizar el manejo de las cuentas por cobrar en la empresa FEVALCA, C.A, Al respecto, se debe tener en cuenta que las mismas deben comprender los objetivos que se deben alcanzar para que las empresas funcionen de forma satisfactoria en su ámbito administrativo.

2.2.2 Plan estratégico:

Escobar (2009), indica que “para abordar debidamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones”. Por lo que se pueden identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

1. Análisis de la situación: en esta se tomará en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores de la empresa; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortaleza de la organización.

De esta manera, el análisis de la situación externa permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, sin embargo, el análisis interno nos permitirá descubrir las debilidades y fortaleza de la empresa. Este tipo de análisis por lo general se realizará mediante herramientas de auto diagnóstico estratégico, y ayuda a determinar si se ha tomado las decisiones estratégicas pertinentes, si se ha aplicado correctamente los planes de actuación, entre otros.

2. Diagnóstico de la situación: Esta es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como los puntos fuertes y débiles de la empresa. Este tipo de análisis es llamado FODA, puesto que se elabora con Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Amenazas.

Las amenazas y oportunidades nacen del análisis externo y indica los aspectos no manejables que marcan el grado de atraktividad que tiene para el empresario en su entorno. Por otro lado, las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno y ponen de manifiesto aspectos controlables en la gestión de la empresa. El objetivo de este análisis es utilizar los puntos fuertes para sacar provecho de las oportunidades externas en la empresa, de la misma manera para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir sus puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que se deben abordar en las etapas siguientes.

3. Declaración de los objetivos corporativos: Este esta se recaudan las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “misión”, con los objetivos que a su directiva gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que se cree y comparte en la empresa, “Valores”. Algunos de los objetivos estratégicos pudieran abarcar las siguientes consideraciones:

- el pequeño comercio buscara la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad en vez de perseguir altas tasas de crecimiento
- la empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como un objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado

4. Planes de actuación: determinar las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En la naturaleza de las acciones, esta se referirá a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “Etapa Final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

Este soporte teórico coopera con la presente investigación debido a que señala cuales son cada uno de los pasos requeridos para la elaboración del plan estratégico, que fue diseñado en la propuesta de la presente investigación.

2.2.3 Cuentas por Cobrar:

Lara (2008:25), señala que: las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como el efectivo, aceptaciones, entre otros., y que por lo tanto pueden ser cobrados.

Por lo tanto las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “Dinero esperando a ser tomado” son además el activo de mayor disponibilidad después del

efectivo en caja y bancos ya que a diferencia del inventario estas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

Las cuentas por cobrar están ahí, simplemente esperando a que cambie la visión acerca del manejo de las ventas a crédito.

2.2.4 Administración de las cuentas por cobrar

Santillana (2003:23) , nombra como los procedimientos de control aplicados a las cuentas por cobrar, los siguientes:

- Ejecutar arqueos espontáneos al encargado de la documentación de las cuentas por cobrar
- Las políticas de cobranza deben reflejar las condiciones de mercado y tomar en consideración el establecimiento expedito sistemas de cobranza.
- Debe llevarse registros en orden de las cuentas incobrables y ya canceladas
- Los descuentos, rebajas y devoluciones estarán soportadas por solidas políticas escritas.
- Tener un reporte mensual de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los deudores.

Rotación de cuentas por cobrar

Respecto a la rotación de cuentas por cobrar, Lara (2008:32) señala que el análisis por medio de razones financiera.

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

En el total de las ventas a crédito, dividida entre el promedio mensual de ventas por cobrar, permite conocer las veces en que los créditos otorgados por ventas de artículo son recuperadas.

Al relacionarse la rotación de cuentas por cobrar con un cierto número de días (360), es posible conocer los días que tarda la rotación de cuentas por cobrar. Es importante observar que mientras menor es el ritmo de convertibilidad de las cuentas por cobrar, es índice de un movimiento económico mayor, es decir que es un incremento en las utilidades.

Clasificación de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Corto plazo:** donde el crédito a pagar es inmediata en un plazo menor de doce (12) meses.
- **Largo plazo:** su disponibilidad es mayor a un año.

Proceso de las cuentas por cobrar

De acuerdo con Santillana (2003), el proceso de cuentas por cobrar cubre los siguientes aspectos:

- **Pagos:** la consideración de pagos de clientes es una actividad constante e importante del proceso de las cuentas por cobrar. Al final las actividades de cobranza, el departamento de crédito y cobranza turna la información correspondiente a cuentas por cobrar y actualiza el auxiliar del cliente.
- **Cuentas incobrables:** es sumamente importante analizar los casos en donde a pesar de los esfuerzos de cobranza, se aprecie una baja probabilidad de cobro.

Cuando esto sucede se debe enviar al cliente un aviso de cobro ya sea por medio de cartas, o funcionarios de mayor jerarquía con lo cual exija el cobro.

- El crédito y cobranza: son funciones que se realiza dentro del ciclo de ingreso y es la que se encarga de cobrar, autorizar ajustes y asignar créditos y tiene cuatro objetivos.
 1. minimizar cuentas incobrables otorgando el límite de crédito dependiendo del cliente
 2. registrar los pagos de cliente rápida y certeramente.
 3. tomar acciones contundentes y inmediata dada una factura vencida, asegurarse que solamente se hagan ajustes a las cuentas de clientes cuando estén estipulados en los procedimientos internos y sean autorizados por el departamento

Si estos objetivos no se cumplen, la empresa asume los siguientes riesgos.

1. perdida excesiva por vender a créditos razonables
2. perdidas por ventas por la insatisfactoria solución de quejas
3. desfalcos de caja a un deficiente control de pagos
4. cuentas por cobrar excesivas debido a la incapacidad de las cobranzas oportunas.

2.4 Definición de términos básicos

Actividad: es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos 15 humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado).

Cargo: función determinada que cumple un trabajador en una empresa.

Cliente: usuarios o consumidores de los productos que utiliza los servicios de un profesional o de una organización.

Cobro: dinero que, en concepto de paga, recibe regularmente una persona de la empresa o entidad para la que trabaja.

Cuenta: es la unidad de contabilidad, en la que se refleja un movimiento de todo lo que recibo y todo lo que entrego.

Cuenta incobrable: es aquella cuenta respecto de la cual se establece fundadamente que su valor no se recuperara.

Liquidez: capacidad de un bien de ser fácilmente transformado en dinero efectivo

Ingreso: un ingreso es un incremento de los recursos económicos. Éste debe entenderse en el contexto de activos y pasivos, puesto que es la recuperación de un activo.

Plan estratégico: se entiende por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una empresa lleva a cabo para crear y mantener ventajas sostenibles a lo largo del tiempo.

Planificación: el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos.

Proceso: acciones u operaciones que se realizan de acuerdo a las normas y principios, leyes y reglas para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Ventas: la venta es la consecuencia del trabajo empresario para captar clientes que estén dispuestos a pagar por el servicio o producto ofrecido.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección del trabajo de grado se manifiesta lo planteado o la metodología que aplicara para alcanzar el objetivo general planteado en la investigación; es por esto que en esta sección denominada marco metodológico se detalla el tipo y diseño de investigación de estudio, aparte señala cuales son los parámetros que se van a adoptar para alcanzar cada una de las fases de la investigación.

De acuerdo con Muñoz (2006:69), en el marco metodológico se exponen la concepción y los procedimientos metodológicos del diagnóstico. La función de la metodología es indicar cómo y por cuales medios se va a obtener la información, como se van a procesar los datos y como se van a derivar las conclusiones.

Por tal motivo, a continuación, se define el marco metodológico del presente trabajo.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

El propósito de la investigación es un proyecto factible, debido a que tiene como meta proponerle a la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A., un plan estratégico que permita el mejoramiento de gestión de cobro en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A, por tal motivo, es adecuado evidenciar que de acuerdo a Palella y Martins (2003:91), consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnosticada.

Por otra parte, Arias (2006:26), define que el diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado

A su vez, el diseño de la investigación se considera de campo, ya que es necesario coger la información de los propios miembros del departamento contable de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A Por consiguiente, Arias (2006:31), al hablar de la investigación de campo, indica que es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

3.2. Fases de la Investigación

3.2.1. Fase I. Diagnosticar la situación actual en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A.

Para lograr la finalidad de esta fase de la investigación es necesario determinar la población y la muestra a través de las cuales se recolectará la información. Palella y Martins (2006:91), lo definen como: el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. En tal sentido, la población del estudio realizado está constituida por el personal que labora en el departamento cobranza de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A es decir por cuatro (04) personas.

Por su parte, debe indicarse que la muestra de acuerdo Hernández, S. Fernández y Baptista (2006:236), es un subgrupo de la población de interés “sobre la cual se recolectara datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión”, este deberá ser representativo de la población. De esta forma debido a la cantidad de la, se tomó como muestra la totalidad de la población del departamento de cobranza, es decir por las cuatro (04) personas.

Por otra parte, para poder diagnosticar la situación actual que presenta la gestión de cuentas por cobrar de la empresa; es necesario seleccionar la metodología a través de la cual se va a realizar; utilizando para ello las técnicas e instrumentos de recolección de datos, por lo tanto; Arias (2006:67), expresa que: la técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. De la misma manera, Ramírez (2007:108), señala que un instrumento de recolección de datos “es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de diferentes fuentes”.

Por ende al tamaño de la población se seleccionará como técnica la encuesta, con la finalidad de diagnosticar cuales son los factores que influyen en manejo de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A; en tal sentido Sabino (2011:43), señala que la encuesta se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante análisis de tipo cuantitativo, sacara las conclusiones que se corresponda con los datos recogidos. El instrumento que se empleará será el cuestionario.

Así Bavaresco (2006:100), indica que el cuestionario: es el instrumento que más contiene los detalles del problema que se investiga, variables, dimensiones, indicadores, ítems. Es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que piensa y dice del objeto de estudio permitiendo determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de la hipótesis que se han considerado.

3.2.2. Fase II. Determinar las debilidades y fortalezas que presenta la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A. En el departamento de cuentas por cobrar

El cumplimiento de esta fase del trabajo de grado, se toma en cuenta que los lineamientos que conformaran las estrategias propuestas, serán obtenidos a través de la elaboración de una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (matriz DOFA), de la forma como en la actualidad se realizara el ciclo contable en el estudio. En tal sentido de acuerdo a Thompson y

Strikland (1998), el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Producto del análisis de los resultados de la cual se extraerán las estrategias que coadyuven a solucionar los problemas que presenta la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A.

3.2.3. Fase III. Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de cobro en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A

Los resultados que impele a través de realización de la matriz FODA, nacerán ideas que pueden ser convertidas en estrategias con finalidad de mejorar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa estos resultados se transformaran en las actividades de control que deberán implementarse para cumplir con el objetivo principal de este trabajo de grado.

De esta manera con el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar la empresa podrá garantizar, que los saldos de éstas revelen la mayor sinceridad en la fecha de cierre, que las deudas que los clientes mantienen con las misma sean saldadas dentro de los lapsos que se establecieron durante la negociación del servicio a prestar, lo que a su vez permitirá contar con la liquidez monetaria necesaria para poder llevar a cabo cada uno de los proyectos que se ha propuesto.

Siendo esta fase propiamente, el desarrollo de la propuesta se expondrá de la siguiente manera:

1. Presentación de la propuesta.
2. Objetivos de la propuesta.
3. Justificación de la propuesta.
4. Factibilidad de la propuesta.
5. Desarrollo de la propuesta.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo se dará a conocer los resultados obtenidos una vez aplicada las técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos en concordancia con las fases metodológicas diseñadas. Una vez implementadas las técnicas de investigación desarrolladas en este informe, podemos constatar que fueron de gran importancia para el desarrollo de los objetivos específicos y cumplimiento de los mismos, ya que mediante las mismas se determina las causas y consecuencias de la problemática que existente en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A. En el departamento de cuentas por cobrar.

En esta parte del informe se realiza un análisis de los resultados arrojados por la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

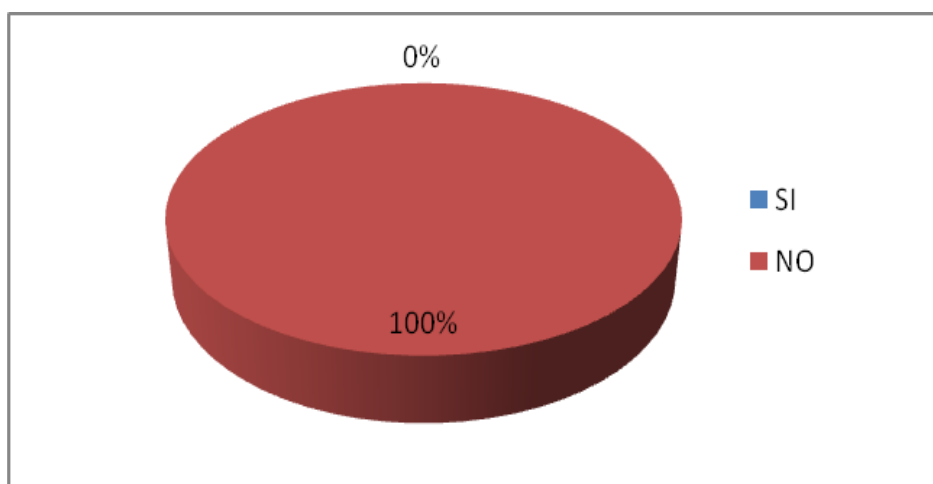
4.1.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual del proceso de cobranza de la empresa Distribuidora FEVALCA, C. A.

En esta fase se realizó una encuesta, la misma está compuesta por diez (10) preguntas de respuestas cerradas (SI-NO), aplicada al personal involucrado en el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FELVALCA, C.A., donde se muestra el resultado de la observación directa, dicha encuesta tiene como objetivo identificar los aspectos más relevantes en el proceso de facturación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos posteriores a la aplicación de la encuesta aplicada a los empleados relacionados directamente con el proceso del departamento en estudio.

Pregunta N° 1: ¿Existe en la organización un sistema de control interno para el desarrollo de sus operaciones en el área de cuentas por cobrar?

Gráfico N° 1: Existencia de un control interno en la aérea

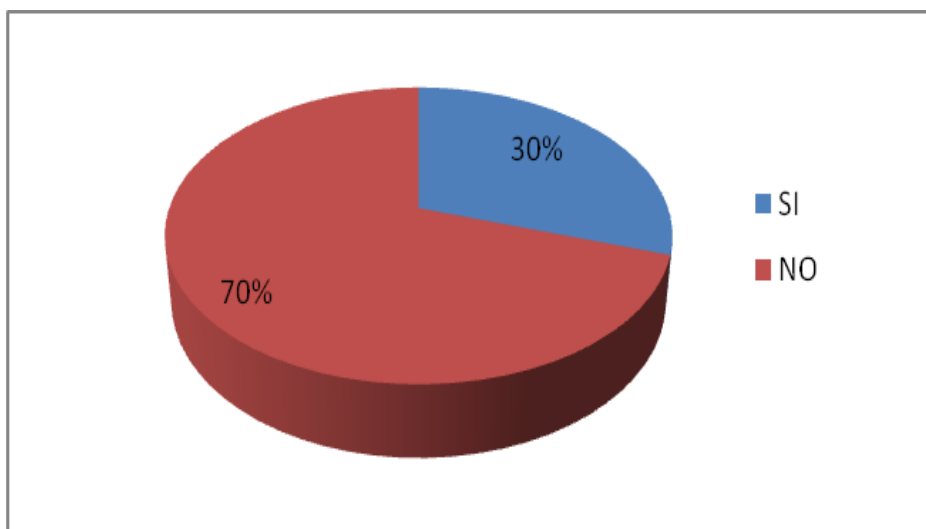


Fuente: Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, el 100% señaló que no existe un sistema de control interno establecido que me permita el desarrollo de sus operaciones en el departamento de cuentas por cobrar. Con los resultados obtenidos se evidencia que el personal involucrado en el área sigue ningún lineamiento específico cuando va realizar sus actividades.

Pregunta N° 2: ¿Cree usted que el proceso de las cuentas por cobrar que se lleva a cabo actualmente en la empresa Distribuidora FELVALCA, C.A. es eficiente?

Gráfico N° 2: Eficiencia actual en el proceso de facturación de las cuentas por cobrar.

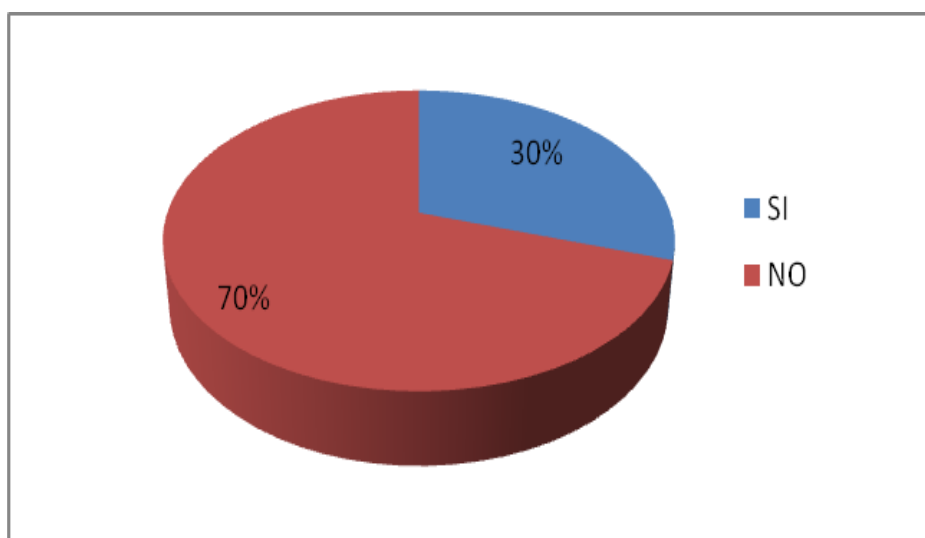


Fuente: Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, el 70% señaló que no es eficiente el proceso de facturación en el departamento de cuentas por cobrar. De este resultado se puede determinar que la empresa no cuenta con proceso adecuado de las cuentas por cobrar, trayendo como consecuencia que existan pérdidas monetarias en la empresa, ya que se pierde la secuencia del proceso y orden de facturación.

Pregunta N° 3: ¿Considera Ud. que las facturas existentes en el departamento están debidamente clasificadas?

Gráfico N° 3: Clasificación de facturas

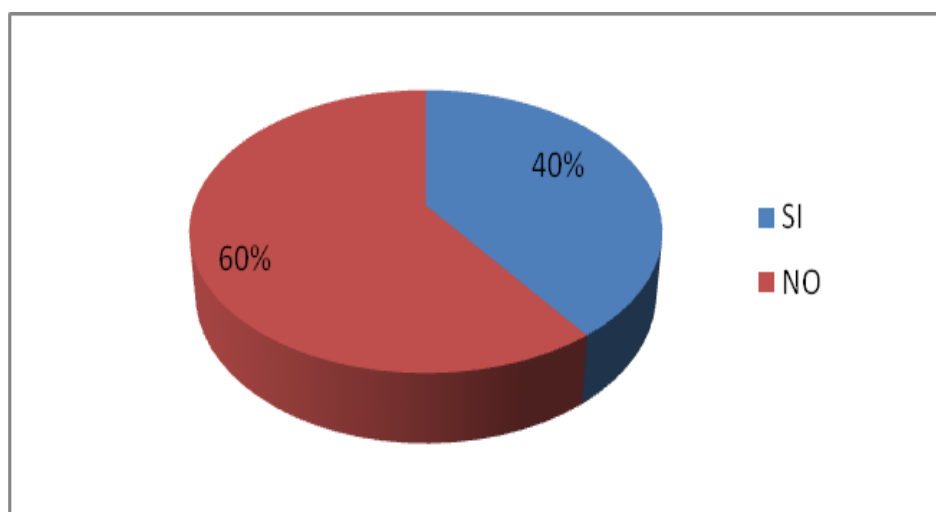


Fuente Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, el 70% señaló que no existe una clasificación adecuada de las facturas de los clientes, esto quiere decir que la empresa no clasifica de forma adecuada las facturas por fechas de cobro y plazos por pagar que pueda tener cada uno de ellos, este punto acarrea consecuencias tales como falta de efectividad a la hora de llevar un proceso más rápido y controlado en cuanto a facturación y cobro posterior.

Pregunta N° 4: ¿Conoce usted sobre normas, políticas y procedimientos relacionados con el control interno del proceso de cuentas por cobrar?

Gráfico N° 4: Existencia de políticas y procedimientos

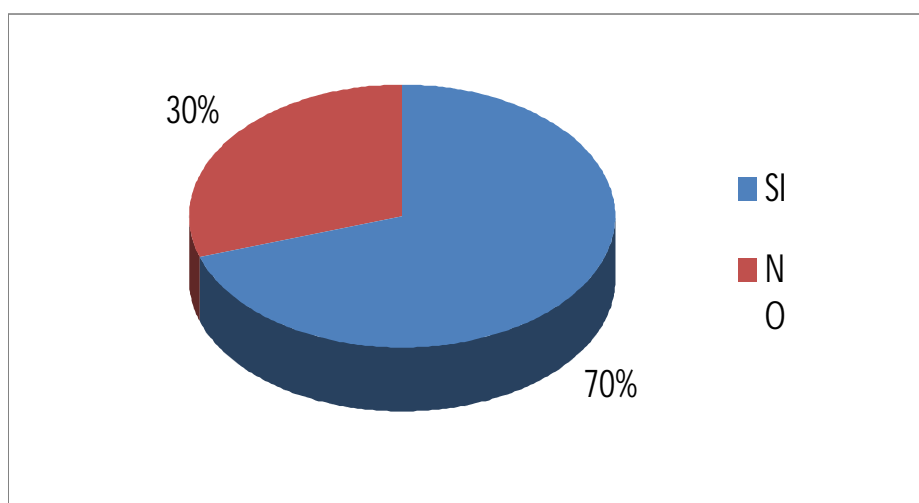


Fuente: Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, el 60% señaló que no tienen conocimientos sobre la parte administrativa y que no han recibido un adiestramiento acerca de normas y procedimientos relacionados con el proceso en la parte contable. Con este resultado surge la necesidad de implementar un sistema de lineamientos y procedimientos que puedan resguardar los intereses de la empresa y asegurar que las operaciones que se lleven en el departamento estudiado sean los más eficientes.

Pregunta N° 5: ¿Se han producidos inconvenientes con los clientes producto de anticipos recibidos y no aplicados a futuras compras?

Gráfico N° 5: Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos

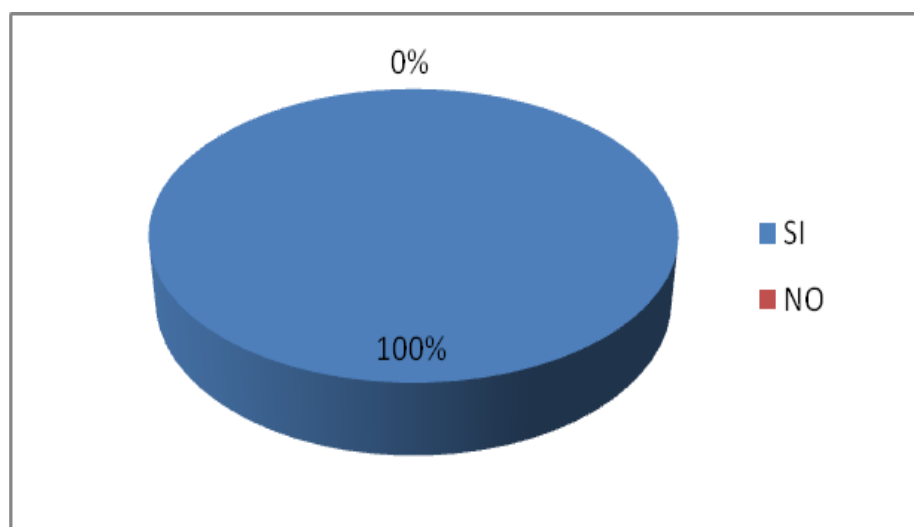


Fuente Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, el 70% señalaron que se han producido inconvenientes con los clientes producto de anticipos recibidos y no aplicados a futuras compras. Este resultado es una consecuencia de lo anterior donde se evidencia que muchas veces se han tenido percances con los clientes debido a la realización e una cobranza con un monto equivocado, trayendo esto como consecuencia daños a la confianza de los clientes para con la empresa.

Pregunta N° 6: ¿Cree Ud. que con las mejoras en los procesos de facturación del departamento de cuentas por cobrar se obtendrá un mayor rendimiento en la operatividad de la empresa?

Gráfico N° 6: Mayor rendimiento en la operatividad de la empresa

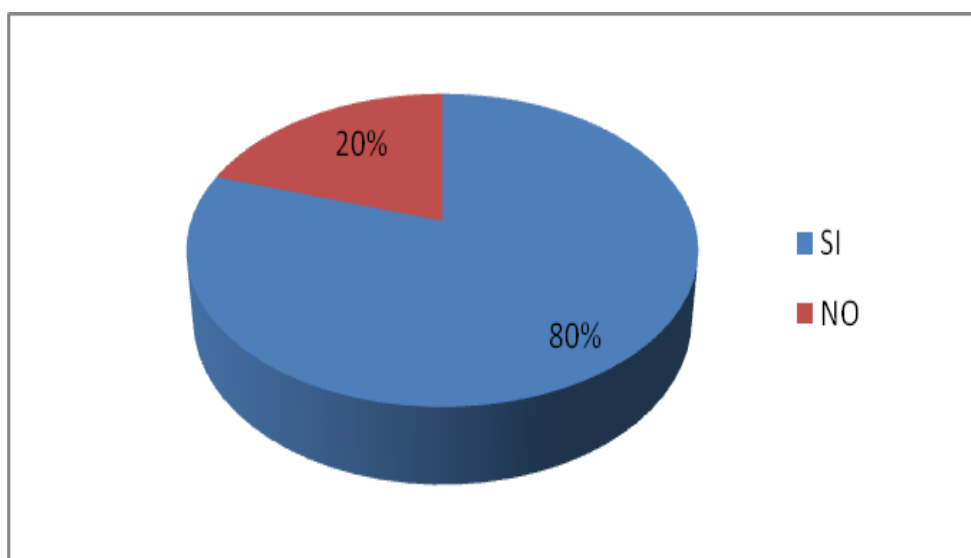


Fuente: Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, en su totalidad respondieron que sí, sin duda las mejoras en los procesos aumentarán la operatividad y el rendimiento en cuanto a la facturación de las cuentas por cobrar de la empresa. Toda mejora en una organización siempre es útil, importante y de gran ayuda para nuevas estrategias que sirvan para optimizar los procesos.

Pregunta N° 7: ¿Existen facturas que han sido cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

Gráfico N° 7: Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

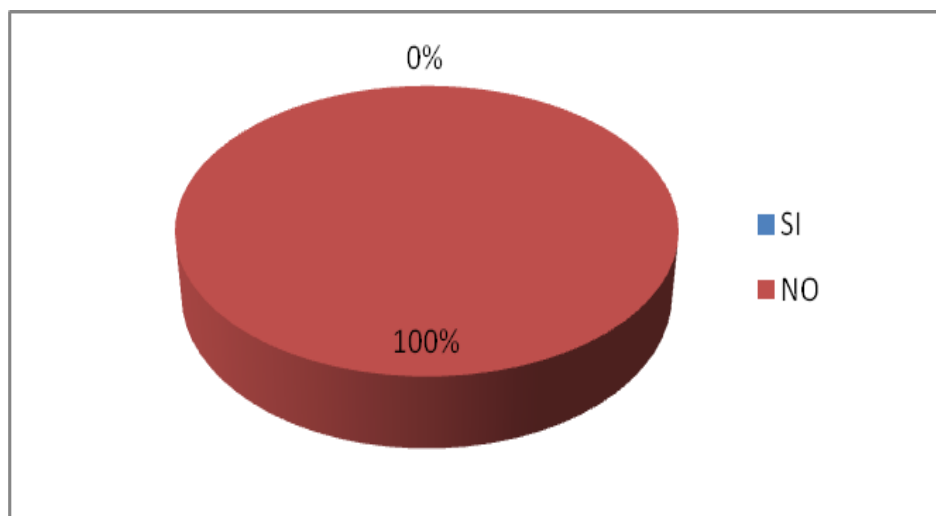


Fuente: Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, el 80% señalaron que existen facturas cobradas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por cobrar donde fueron registradas. A través de este resultado se puede notar que existe un descontrol en el registro contable de las cuentas por cobrar. Lo que ha incurrido en que la información administrativa y financiera no sea confiable por lo tanto la toma de decisiones sobre la base de lo que se adeuda y se encuentra por cobrar se hace difícil dentro de la empresa.

Pregunta N° 8: ¿Existen análisis de vencimientos de las cuentas por cobrar?

Gráfico N° 8: Análisis y seguimiento del vencimiento de cuentas por cobrar

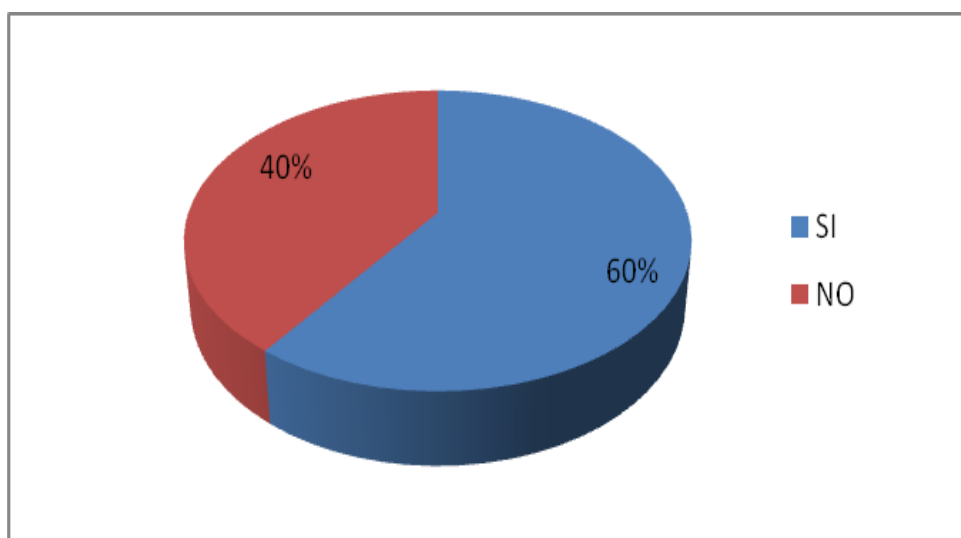


Fuente: Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, el 100% señaló que no se ha realizado un análisis de vencimiento ni seguimiento de las cuentas por cobrar. Este resultado evidencia que los trabajadores de esta área no poseen un control de las fechas en las cuales se vencen las facturas adeudadas por los clientes de la empresa, lo que genera directamente morosidad por parte de los mismos.

Pregunta N° 9: ¿En algún momento se ha visto afectado el flujo de efectivo por retrasos en la gestión de cobranza?

Gráfico N° 9: Flujo de efectivo afectado por retrasos

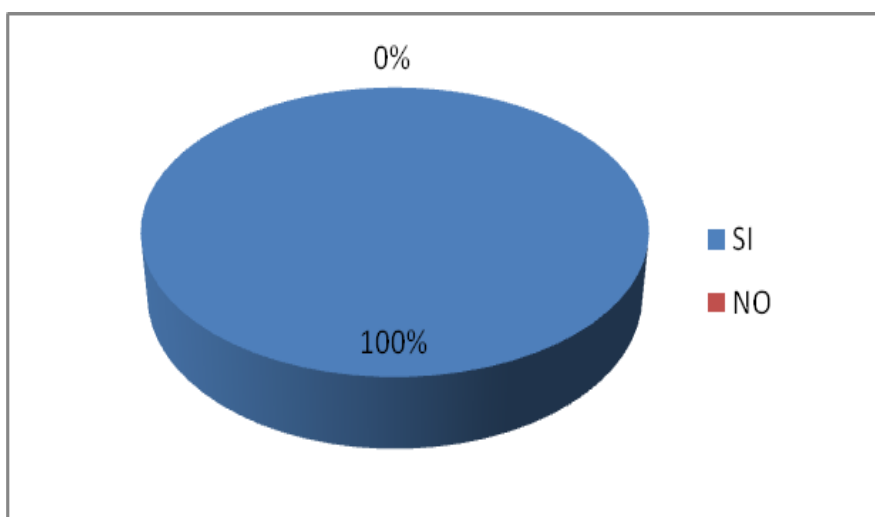


Fuente: Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, el 60% señaló que si se ve afectado el flujo de efectivo por retrasos en cuanto a la gestión de cobranza, puesto que al no llevar un control y orden en cuanto a los procesos de facturación, los empleados no llevarán una secuencia en las cuentas por cobrar, trayendo déficit probable segura en el flujo de efectivo de la empresa.

Pregunta N° 10: ¿Se han evidenciado saldos de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo?

Gráfico N° 10: Evidencia de saldos morosos



Fuente: Ruiz & Liendo (2017)

Análisis: De las personas encuestadas, el 100% coincide con la evidencia de los saldos de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo. Este es otro de los hechos que afectan la razonabilidad del saldo de las cuentas por cobrar de la contabilidad de la empresa, debido a que los registros contables referentes a las cuentas por cobrar no representan la realidad de las deudas que los clientes mantienen actualmente con la empresa.

4.1.2. Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA

Por medio de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A. específicamente en el departamento de cuentas por cobrar se pudo diagnosticar que los mismos no siguen un lineamiento que le permita cumplir con sus labores eficientemente debido a que no existe un procedimiento establecido para controlar las cuentas por cobrar. Finalmente esto ha traído como consecuencia que la mayoría de los trabajadores no tengan un orden al momento de registrar, cobrar y rebajar los saldos de las cuentas y rotar las facturas que ya han sido cobranza.

Con el objetivo de cumplir con esta fase de investigación; es necesario que los datos obtenidos a través de la encuesta realizada sean analizados y clasificados en factores externos e internos que en la actualidad están afectando a las actividades de cuentas por cobrar en Distribuidora FEVALCA, C.A con el fin de conocer las fortalezas y debilidades en este proceso. A continuación presentamos nuestra matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Cuadro N° 11 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Compromiso y aceptación por parte de los Empleados en cuanto a la implementación de Nuevas estrategias para optimizar los procesos de facturación y cobranza.</p> <p>F2: Experiencia en el manejo del software administrativo-contable por parte de los empleados</p>	<p>D1: Existe deficiencia en rebajar Las facturas de las cuentas por cobrar, Ya que estas no se realizan de manera oportuna.</p> <p>D2: No se clasifican las facturas Por su fecha de vencimiento, ni por clientes.</p> <p>D3: Desconocimiento de políticas y normas de facturación y cobro.</p> <p>D4: Flujo de efectivo afectado por retrasos en la facturación</p> <p>D5: No existe seguimiento del vencimiento de las facturas pendientes por cobro.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Implementación de plan estratégico.</p> <p>O2: Adiestramiento del personal que trabaja en El departamento de cuentas por cobrar.</p>	<p>A1: Facturas con saldos pendientes de cobro acarrearán pérdida monetaria a la empresa.</p> <p>A2: Problemas de duplicidad de depósitos bancarios</p> <p>A3: Cheques con desconocimiento de su procedencia.</p>

Fuente: Ruiz y Liendo (2017)

Cuadro N° 12: Estrategias FODA

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><input type="checkbox"/> Elaborar procesos de registro que normalicen el control y manejo de las facturas para su cobro y no obtener pérdidas monetarias en la empresa.</p>	<p><input type="checkbox"/> Elaborar procesos detallados que permitan controlar a fondo el manejo del sistema de facturación en cuanto a clasificación, fechas, posición de las cuentas y facturas existentes pendientes de cobro por cliente.</p>
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p><input type="checkbox"/> Elaborar plan estratégico a seguir para el sistema de facturación, con el apoyo del personal del departamento.</p>	<p><input type="checkbox"/> Elaborar los procesos a seguir para el área de cuentas por cobrar donde se estipulen los procesos que se deben llevar desde la emisión de una factura hasta tiempos de cobro.</p>

Fuente: Ruiz y Liendo (2017)

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

Esta propuesta tiene como objetivo realizar estrategias que faciliten la gestión de cobro en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A., con el fin de minimizar el impacto que esto ha causado en los clientes y en las finanzas de la organización.

Se diseñaron estrategias para mejorar la gestión administrativa del departamento de cuentas por cobrar, estableciendo políticas, y elaborando un análisis en el departamento de cobranzas, también se elaboraron formatos para facilitar la cobranza y procedimientos para una lograr una mayor efectividad del proceso de cobranza en el departamento.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo General

- Proponer un plan estratégico para el mejoramiento en la gestión de cobro de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un plan de adiestramiento en materia de ventas – cuentas por cobrar – cobros
- Elaborar procesos para la gestión de cobros de clientes morosos
- Diseñar estrategias de control interno para las cuentas por cobrar

5.3. Justificación de la propuesta Esta propuesta se justifica debido a la necesidad que existe en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A de contar con estrategias que mejoren la gestión administrativa del departamento de cuentas por cobrar ya que debido al estudio realizado no existen procedimientos efectivos de

control en el departamento, lo que ha ocasionado el aumento de las cuentas morosas y la relación con los clientes.

Los beneficios de esta propuesta al departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A., es que se propondrá procedimientos, herramientas y formularios que la empresa deberá seguir para llevar un mejor control en los pasos administrativos de las cuentas por cobrar, además se proporcionaran criterios para clasificar a los clientes y mantener un seguimiento de los mismos. Las estrategias aquí definidas servirán de base para el manejo de las cuentas por cobrar en la empresa.

5.4. Alcance de la propuesta

Esta propuesta va dirigida al personal del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A con el objetivo de obtener herramientas para el mejoramiento de la gestión administrativa de las deudas que los clientes mantienen con la empresa y los procedimientos para el cobro.

5.5. Plan Estratégico

A continuación se presenta el plan estratégico que permitirá controlar el proceso administrativo en las cuentas por cobrar y mejorar las cobranzas en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A. Con la finalidad que se cumpla el objetivo general de este trabajo especial de grado.

Objetivo Estratégico N°1:

Elaborar un plan de adiestramiento dirigido tanto a la gerencia como al personal del departamento de cuentas por cobrar. Dictado por un especialista en el área (Contador Público o Administrador), el mismo tendrá una duración de 7 días, en las instalaciones de la empresa, con una duración de 3 horas al día, de modalidad presencial en horario de la mañana. El material de apoyo necesario será suministrado por la compañía y este tendrá a su vez un certificado de culminación.

Estrategia: Determinar cuáles son las actividades de adiestramiento que se deben desarrollar para mantener actualizado al personal que labora en el departamento

de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A ya que el mismo debe estar capacitado para ejercer sus funciones.

Dirigido a: La gerencia administrativa y a todo el personal que labora para el departamento de cuentas por cobrar.

Objetivos de la capacitación: Conocer y aplicar criterios, estrategias y procedimientos metodológicos orientados a la optimización de la productividad en el departamento de cuentas por cobrar, considerando los diversos factores que afectan el eficiente desarrollo de las operaciones del departamento.

Contenido del curso:

- Contabilidad y control interno de las cuentas por cobrar.
- Importancia de la segmentación de los clientes.
- El valor económico del cliente.
- Percepción de los riesgos del cliente.
- Políticas de cobro. Fases en la recuperación de la cartera.
- Importancia de la comunicación interna y externa.
- Las prioridades en las cobranzas.
- Indicadores cualitativos y cuantitativos de las cuentas por cobrar.

Objetivo Estratégico N° 2:

Elaborar una relación de los clientes deudores y haciendo hincapié a los clientes que se encuentran atrasados.

Estrategia: exhortar a seguir en la gestión de cobranza a los clientes.

Política: siguiendo lo que está por escrito en cuanto a la gestión de cobranza.

Proceso de gestión de cobranza:

Cuadro N°13: procedimiento para la gestión de cobro

<i>Paso</i>	<i>Responsable</i>	<i>Actividad</i>
1	Gerente de Cobranzas	Obtener del departamento de cuentas por cobrar la programación de cobro de los clientes y los documentos pertinentes.
2	<i>Cobrador</i>	Proceder a realiza la cobranza dentro del tiempo instaurado por la programación y la hoja completa de cobros.
3		Entrega todos los correlativos de cheques, comprobantes de depósitos o transferencias realizados por el cliente al departamento de cobranzas.
4	Gerente de Cobranzas	Efectúa el registro contable correspondiente al cobro.
5		Bajar la factura cancelada del libro auxiliar de cuentas por cobrar y del registro del análisis de vencimiento.
6		Archiva la factura finiquitada anexada con copia del soporte bancario.

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Proceso de cobranza a clientes morosos:

Cuadro N°14: procedimiento para la gestión de cobro

Paso	Responsable	Actividad
1	Gerente de cuentas por cobrar	Informar a Facturación y a alta Gerencia, de los clientes deudores (Pasan a ser morosos luego de 15 días continuos contados a partir de la fecha de facturación. Hacerle seguimiento a la cuenta por cobrar del cliente, notificarle que su factura está próxima a vencer e indicar cuál es su respuesta referente al asunto para que los demás involucrados en el área estén al tanto).
2	Gerente de cuentas por cobrar	Notificar al departamento jurídico las facturas que ya hayan pasado su fecha a vencer
3	Asesoría legal (Externa)	Procede a elaborar los respectivos trámites de cobranzas (Dialogar con el cliente y llegar a un acuerdo de extensión de pago, máximo 15 días continuos adicionales, contados a partir de la fecha de vencimiento de la factura; de no ser el caso, estudiar si se considera el hecho de llevarlo con abogados, siendo el monto de la deuda elevado, de lo contrario pasarlo a pérdida en cuentas de dudoso cobro).

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Objetivo estratégico N° 3:

Plantear estrategias para optimizar la gestión de cobro en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A. teniendo como base las debilidades reflejadas de la matriz antes planteada.

Estrategia: Establecer parámetros que nos permita mayor desenvolvimiento de los procesos de cobranzas en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A

Política: La comunicación entre el personal del departamento de cuentas por cobrar debe ser fluida.

Al realizarse cualquier actividad o prestar un servicio y el mismo no se cobra a tiempo, cualquier negocio puede decaer financieramente. Ocuparse de tener más flujo de dinero incrementara las posibilidades de mantenerse más en el mercado y generaría mas crecimiento para la empresa

Algunas estrategias o claves para mejorar las cobranzas son:

- Arreglar un calendario de cobranzas. No darle atención necesaria a las cobranzas puede poner en dificultades a un negocio.
- En un papel, hoja de cálculo o sistema computarizado, tener un registro de la información de cobranzas ayuda a realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar.

Cuadro N°15: formato de cobranza

FORMATO DE COBRANZA

<i>FECHA</i>	<i>CLIENTE</i>	<i>FACT N°</i>	<i>FECHA DE VENCIMIENTO</i>	<i>MONTO</i>	<i>N°. CONTROL</i>

Incluir fecha de facturación, número de factura, monto, concepto, plazo de pago acordado, fecha estimada para la cobranza, persona de contacto y fecha de pago real, con datos de cheque o transferencia si los hay.

Aceptar varias opciones de pago. Si bien efectivo, transferencia o cheque pueden ser preferibles para ciertos negocios. Brindar al cliente de una variedad de maneras de pago facilitara el proceso de pago, evitará excusas y facilitará la cobranza.

- Ofrecer beneficios a quienes paguen antes del vencimiento de las facturas. Como: Descuentos, promociones u otros incentivos para que un cliente pague antes posible y así el generar el adelanto de las cobranzas.
- Seguimiento. Instaurar estrategias de gestión de cobranza. Como por ejemplo: Llamar cada dos días al departamento de cuentas por pagar de cada uno de los clientes deudores, luego de transcurridas 2 semanas, comenzar a enviar correos copiando a las personas de mayor rango, alternado con la frecuencia de las llamadas por un plazo de dos semanas. En caso de no obtener respuesta transcurrida las 4 semanas entonces se envía una comunicación personal a la empresa con copia al gerente general. Si hay un pago comprometido, éste debe realizarse. Es importante identificar a la persona adecuada con quien hablar, aquella que tenga poder de decisión sobre los pagos.

CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación y luego de haber realizado el diagnóstico y elaborada la propuesta se llegan a las siguientes conclusiones:

1. Se pudo identificar que no se han implementado parámetros que permitan manejar las funciones que se llevan a cabo en el departamento de cobranza.
2. Además se diagnosticó que no todos los trabajadores que se encuentran en el departamento de cuentas por cobrar poseen las fechas de vencimientos de las deudas que los clientes mantienen con la empresa.
3. Se determinó que las facturas vencidas en cuentas por cobrar han afectado en el flujo de efectivo y por ende en la disponibilidad del dinero que requiere la organización para realizar sus inversiones.
4. Se evidenció que los registros contables en las cuentas por cobrar no son fiables y no muestran la realidad de las deudas que los clientes mantienen con la empresa.
5. No todo el personal relacionado con el departamento de cuentas por cobrar, lleva control de todos los anticipos recibidos de parte de los clientes
6. A su vez la empresa no tiene un control de la deuda real de cada cliente.
7. La inexperiencia de algunos de los trabajadores contratados para el departamento por cobrar observa estos procesos como difíciles y esto retrasa el proceso incluso las entregan con errores.
8. No se tiene un fondo de prevención de dinero estipulado en las cuentas por cobrar, por lo que cuando se presenta el pago de las obligaciones respectivas de la empresa esta tiene dificultades para cumplirlas.
9. Las facturas vencidas han causado problemas en la operatividad de la empresa.
10. Este resultado indica que el dinero no está siendo obtenido en las fechas previstas

11. El personal del departamento de contabilidad no está actualizado.

12. No se han establecido parámetros que le permita a los trabajadores verificar si el desempeño en los procesos se está haciendo de manera correcta y eso destaca carencia de controles y muestra debilidades en la supervisión del departamento.

13. No se tiene como política enviar estados de cuenta a los clientes.

14. Por lo anterior expuesto el departamento de cuentas por cobrar posee más debilidades que fortalezas, por lo cual se considera necesario elaborar planes, parámetros y estrategias para mejorar la gestión en el departamento de cuentas por cobrar.

RECOMENDACIONES

Una vez realizadas las conclusiones de la propuesta se llegan a las siguientes recomendaciones:

1. Cumplir el proceso propuesto y colocarlo en práctica en conjunto con los trabajadores del departamento de contabilidad.
2. Hacer seguimiento de las facturas vencidas de los clientes, con el fin de minimizar la morosidad.
3. Mantener actualizado el formato propuesto sobre el control de deudas.
4. Enviar mensualmente los estados de los deudores al área de contabilidad; a fin de que los registros de cobranzas estén actualizados y se mantengan actualizados.
5. Enviar a los trabajadores del departamento de cuentas por cobrar al curso de capacitación propuesto, con la finalidad de que estén actualizados en los procedimientos de cobranza.
6. Anticiparse con una provisión de las cuentas incobrables, con la finalidad de crear una reserva que le permita a la empresa cubrir las deudas que pudiesen tener algunos clientes
7. Registrar en el momento debido los anticipos recibidos de parte de los clientes, de acuerdo al asiento contable propuesto.
8. Establecer indicadores de gestión destinados a la medición de la eficiencia del personal del departamento de cuentas por cobrar.

BIBLIOGRAFIA

Bibliográficas

Arias Frida. (2006). Proyecto de la Investigación, Introducción a la Metodología (5ta edición). Espíteme. Caracas.

Erika Arreaza y Maria Guaicaran (2013). **Estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C** (Trabajo de grado no publicado) Universidad José Antonio Páez

Bavaresco de prieto, Aura (2006). Procesos Metodológicos en la Investigación. Académica Nacional de Ciencias Económicas (ANCE)

Dessler Gary (2006). Administración de personal 6ta edición

Tamayo y Tamayo, Mario (2004). Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. México. Limusa.

Thompson Arthur. (1998). Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar Lucio (2006). Metodología de la Investigación 5ta Edición

Galofre, Gustavo y Gonzales Michel (2012). **Estrategias para Mejorar el Control Interno de las Cuentas por Cobrar en los Proceso Contables de la Empresa Alcoven C.A.** (Trabajo de Grado no publicado) Universidad José Antonio Páez.

Palella, Santa y Martins, Filiberto. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa Ed. Fedupel. Caracas Venezuela.

Ramírez, Tulio. (2007). Técnicas de la investigación cuantitativa Ed Limusa México

Sabino, Carlos (2011). El Proceso de Investigación. El Cid Editor

Santillana, Ramon. (2003). Establecimiento de sistemas de control interno: La función de contraloría. Cengage Learning Editores. México

Silva, Arelys y Sevilla, Ghiorgina(2013). **Propuesta de un Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A., ubicada en el Estado Miranda.** (Trabajo de grado no publicado) Universidad José Antonio Páez.

Muñoz, Raúl (2006). El diagnostico participativo. Editorial Universidad Estatal a Distancia: San José, Costa Rica.

Ortega, Genesys y Puerta, Sindy (2013). **Lineamiento para Optimizar el Control Interno de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Vene-Frenos, C.A. Ubicada en San Diego Estado Carabobo.** (Trabajo de grado no publicado). Universidad José Antonio Páez.

Electrónicas

Ronda, Guillermo. (2002) estrategia (en línea): <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Koontz, Harold. (1991) estrategia (en línea): <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Lara, Ripci (2008) administración de cuentas por cobrar (en línea): <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracin-financiera-de-cuentas-por.html>

ANEXOS

ANEXO A
Encuesta Realizada



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

ENCUESTA

Estimado trabajador:

El propósito de esta encuesta es identificar la situación actual del proceso de facturación de las cuentas por cobrar en la empresa Distribuidora FEVALCA, C.A. A ubicada en el sector 2 parcela 4 Urbanización Bella Florida en Valencia Estado. Carabobo. Es necesario que usted marque con una (X) la respuesta que considere correcta y que la encuesta sea respondida en su totalidad.

1- ¿Existe en la organización un sistema de control interno para el desarrollo de sus operaciones en el área de cuentas por cobrar?

Si__ No__

2- ¿Cree usted que el proceso de las cuentas por cobrar que se lleva a cabo actualmente en la empresa Distribuidora FELVALCA, C.A. es eficiente?

Si__ No__

3- ¿Considera Ud. que las facturas existentes en el departamento están debidamente clasificadas?

Si__ No__

4- ¿Conoce usted sobre normas, políticas y procedimientos relacionados con el control interno del proceso de cuentas por cobrar?

Si__ No__

5- ¿Se han producidos inconvenientes con los clientes producto de anticipos recibidos y no aplicados a futuras compras?

Si__ No__

6- ¿Cree Ud. que con las mejoras en los procesos de facturación del departamento de cuentas por cobrar se obtendrá un mayor rendimiento en la operatividad de la empresa?

Si__ No__

7- ¿Existen facturas que han sido cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar?

Si__ No__

8- ¿Existen análisis de vencimientos de las cuentas por cobrar?

Si__ No__

9- ¿En algún momento se ha visto afectado el flujo de efectivo por retrasos en la gestión de cobranza?

Si__ No__

10-¿Se han evidenciado saldos de cuentas por cobrar pendientes desde hace mucho tiempo?

Si__ No__

ANEXO B
Tablas de Resultados

Cuadro N° 1: Existencia de un control interno en la aérea.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Cuadro N° 2: Eficiencia actual en el proceso de facturación de las cuentas por cobrar.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	3	30%
No	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Cuadro N° 3: Clasificación de facturas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	3	30%
No	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Cuadro N° 4: Existencia de políticas y procedimientos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Cuadro N° 5: Inconvenientes con los clientes por los anticipos recibidos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	3	30%
No	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Cuadro N° 6: Mayor rendimiento en la operatividad de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Cuadro N° 7: Facturas cobradas y no rebajadas de las cuentas por cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Cuadro N° 8: Análisis y seguimiento del vencimiento de cuentas por cobrar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Cuadro N° 9: Flujo de efectivo afectado por retrasos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	6	60%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)

Cuadro N° 10: Evidencia de saldos morosos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	10	100%
No	0	00%
TOTAL	10	100%

Fuente: Ruiz, Liendo (2017)