



ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Propuesta para los procesos de control interno para la mejora de la sostenibilidad financiera de la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior SP

Realizado por el (la) Br. Amabel Rodríguez

C.I. N° 24918541 cursante de la carrera de Contaduría Pública

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de 19 pts (Diez y nueve)

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

J. S. G.
Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: José Pérez
C.I.: 8624177

[Signature]
Jurado
Nombre: Charibel Méndez
C.I.: 10.268.485

[Signature]
Jurado
Nombre: José Luján
C.I.: 12498528



Fecha 10/14



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROPUESTA PARA LOS PROCESOS
DE CONTROL INTERNO PARA LA
MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD
FINANCIERA DE LA EMPRESA
JOSÉ RODRÍGUEZ
PUBLICIDAD EXERIOR FP**

Autora: Anabel Rodríguez

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



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

**PROPUESTA PARA LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO
PARA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
DE LA EMPRESA JOSÉ RODRÍGUEZ PUBLICIDAD EXTERIOR FP**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciada en Contaduría Pública

Autora: Anabel Rodríguez
C.I. V-24.918.541

Tutor: Lcdo. José Pérez

San Diego, marzo del 2024



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

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA
PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, José Gregorio Pérez, portador de la cédula de identidad No. V-8.624.179, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Anabel Cecilia Rodríguez Pinto, titular de la cédula de Identidad No. V-24.918.541, titulado “**PROPUESTA PARA LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA JOSÉ RODRÍGUEZ PUBLICIDAD EXTERIOR FP**”, presentando como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San diego, a los cuatro (06) días del mes de marzo del año dos mil veinticuatro (2024).



Tutor Académico

Lcdo. JOSÉ PÉREZ

C.I. V- 8.624.179

Cel: 0424.445.15.00

DEDICATORIA

Quiero dedicar este Trabajo de Grado, primeramente, a Dios, por inspirarme con su sabiduría y discernimiento, por ser mi guía, fuente de inspiración y fortaleza para perseverar cuando el camino se volvía difícil.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios que hicieron posible mi educación. Cada logro en este trabajo es también un logro suyo.

A mis amigos y compañeros de estudio, por compartir risas, desafíos y momentos de aprendizaje. Su amistad ha sido luz en este largo viaje.

A mis profesores, por su guía, paciencia y sabiduría que han contribuido significativamente en mi crecimiento académico y profesional.

Finalmente, a todas aquellas personas que han sido parte fundamental de mi trayectoria académica y personal durante estos años, por su inspiración, orientación y apoyo durante este proceso. Su impacto ha dejado una huella imborrable en mi desarrollo profesional.

Este trabajo está dedicado a ustedes, con profundo agradecimiento y cariño.

Anabel Rodríguez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a mi tutor de académico, José Pérez, por su orientación, apoyo constante y paciencia durante todo el proceso de investigación. Sus conocimientos y habilidades han sido fundamentales para el desarrollo y éxito de este proyecto.

Agradezco también, a mis profesores y asesores, quienes brindaron valiosas sugerencias y comentarios constructivos que enriquecieron la calidad de este trabajo. Sus consejos fueron clave para mejorar la metodología y el análisis de los resultados.

Mi gratitud se extiende a mis compañeros de clase y amigos, quienes proporcionaron un ambiente de colaboración y estímulo.

Agradezco a mi familia por su constante apoyo y motivación, fueron mi fortaleza durante los momentos desafiantes en este largo camino.

Gracias a todas las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de este trabajo de grado. Su participación ha dejado una huella en este logro académico. Este trabajo no habría sido posible sin la contribución de cada uno de ustedes. Gracias por su generosidad y dedicación.

Anabel Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN INFORMATIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	6
1.2. Objetivos de la Investigación.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación de la Investigación	6
1.4. Alcance de la Investigación	7
II MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos.....	17
2.4. Operacionalización de las variables.....	18
III MARCO METODOLÓGICO	20
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	20
3.2. Nivel de la Investigación	20
3.3. Fases Metodológicas.....	21
Fase I: Análisis de la situación financiera	21
Fase II: Desarrollo de un plan de gestión	21
Fase III: Diseño de estrategias que permitan la diversificación de ingresos	21
3.4. Población y muestra.....	22
3.5. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	22
3.5. Técnicas de Análisis de Datos	23

	Pág.
CAPÍTULO	
IV LOS RESULTADOS	24
4.1. Análisis de los resultados.....	24
Fase I: Análisis de la situación financiera	24
Fase II: Desarrollo de un plan de gestión	30
Fase III: Diseño de estrategias que permitan la diversificación de ingresos	33
V PROPUESTA	33
5.1. Presentación de la propuesta.....	34
5.2. Justificación de la propuesta	35
5.3. Objetivos de la propuesta.....	36
5.4. Desarrollo de la propuesta	37
5.5. Factibilidad de la propuesta	44
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	52

LISTA DE CUADROS

	pág.
CUADRO	
1.- Cuadro Técnico/ Metodológico	19
2.- Cuadro de Observación.....	30
3.- Matriz DOFA.....	33
4.- Estrategias propuestas.....	44
5.- Recursos financieros	45

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pág.
1.- Flujo de caja proyectado	43



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

**PROPUESTA PARA LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO
PARA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
DE LA EMPRESA JOSÉ RODRÍGUEZ PUBLICIDAD EXTERIOR FP**

Autoras: Anabel Rodríguez

Tutor: Lcdo. José Pérez

Fecha: marzo de 2024

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objeto de determinar los procesos de control interno para la mejora de la sostenibilidad financiera de la Empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, con el propósito de ser competitivo y poder mantenerse en el tiempo. La metodología que se desarrolló fue del tipo proyecto factible, con apoyo en un estudio con diseño de campo a nivel descriptivo. La población objeto de estudio estuvo comprendida por un (01) trabajador de la empresa representada por el administrador. Las técnicas que fueron aplicadas para la recolección de información han sido la entrevista estructurada con apoyo del instrumento la guía de entrevista, la cual estuvo compuesta por diez (10) preguntas abiertas para que el entrevistado brinda la mayor cantidad de información posible, seguidamente una observación directa aplicada en el departamento de administración con apoyo de una lista de cotejo donde se estudió la presencia o ausencia de ciertas variables que inciden en la sostenibilidad financiera de la empresa. Los resultados obtenidos fueron analizados e interpretados, mediante el uso de la técnica del análisis de contenido. En la segunda fase se desarrolló un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros a través de una matriz DOFA. Se concluye, que el control interno en el flujo de efectivo es una herramienta de gran utilidad para las empresas debido a que brindan una seguridad razonable, además salvaguarda los activos y garantiza que se cumpla con los procedimientos, políticas y normativas de la empresa, de manera que haya un flujo de información veraz, confiable y oportuna para apoyar la toma de decisiones así como detectar posibles desviaciones para implementar los correctivos a tiempo, de esta manera garantiza un fortalecimiento de la liquidez financiera para su sostenibilidad en el tiempo.

Palabras Clave: Control Interno, Gestión, Flujo de efectivo.

Línea de Investigación: Tributación y Gestión financiera.

INTRODUCCIÓN

Las empresas deben ser efectivas y por ende competitivas para mantenerse en el mercado en el cual imperan, alcanzar sus objetivos y garantizar su operatividad en el tiempo, por lo tanto, debe generar un flujo de efectivo constante que permita mantener la liquidez financiera y poder cubrir sus gastos operativos y demás compromisos contraídos con terceros, en los lapsos establecidos, por lo tanto, debe ser capaz de implementar controles que garanticen el cumplimiento de procedimientos, políticas y normativas que deben realizarse para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Cabe destacar, que los administradores del control del efectivo necesitan tener una mayor seguridad y descripción del dinero que entra en una compañía, así como de los gastos diarios y objetivos, para lograr obtener estadísticas reales que indiquen la productividad y rendimiento del mismo. Para tener un estratégico control del efectivo, este debe estar direccionado por un equipo de trabajo capaz de reconocer las estadísticas empresariales, así como una base de registro que se adapte al estilo de trabajo de la organización, trayendo como beneficios conocer las proyecciones económicas del negocio, solventar gastos en efectivo, realizar proyecciones de inversión a largo plazo. Tener un control del efectivo se logra implementando dos pilares fundamentales como lo son un regulador que gestione o analice datos y mantener una información real, veraz y oportuna para conocer a profundidad la logística de la empresa.

Bajo este contexto, la presente investigación tuvo como finalidad diseñar una propuesta para los procesos de control interno para la mejora de la sostenibilidad financiera de la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, con el propósito de mantener el flujo de efectivo que permita la operatividad de la empresa en el tiempo, de manera que pueda mantenerse en el mercado en el cual se encuentra inmersa y poder ser competitiva confrontando los desafíos producto de la globalización, avances tecnológicos, y factores socioeconómicos que inciden en la economía venezolana.

Es importante resaltar, que el control interno, es un conjunto de acciones y actividades que garantizan el cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas, por parte de los trabajadores de manera que se cumplan con los objetivos trazados, se emita información confiable, se salvaguarden los activos, se controlen los pasivos, y se detecten desviaciones para poder establecer los correctivos necesarios a tiempo de manera que se cumpla con lo planificado.

Para tal fin, el estudio se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, y estuvo estructurado en cinco (05) capítulos detallados a continuación:

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación, así como la justificación y alcance de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo, diseño y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos, las técnicas e instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV, Los Resultados: se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas utilizadas en el desarrollo de las fases metodológicas.

Capítulo V, La Propuesta: la cual contiene la presentación, justificación, objetivos, desarrollo y factibilidad de la propuesta que le brinda una solución al problema planteado en la investigación, el cual consistió en el diseño de una propuesta para los procesos de control interno para la mejora de la sostenibilidad financiera de la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP.

Finalmente, las **conclusiones y recomendaciones**, a las que llegó la autora, así como las **referencias** y los **anexos** que soportan la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad las empresas se enfrentan a grandes desafíos socioeconómicos, tecnológicos, y efectos de la globalización, por lo tanto, deben ser capaces de mejorar sus procesos en todos los niveles organizacionales, para lograr la efectividad y alcanzar sus objetivos organizacionales, esto les permitirá ser efectivas y competitivas, en un mercado cada vez más demandante. Es por ello, que deben garantizar su operatividad en el tiempo, generando los recursos necesarios para cubrir sus gastos operativos y financieros, así como cumplir con todas sus obligaciones contraídas con terceros. Además, requieren mantener sus operaciones, impulsar el crecimiento y generar ganancias consistentes mientras equilibra las demandas de los accionistas, clientes, empleados y el medio ambiente.

En Venezuela, la situación actual que se presenta en este país, dentro del ámbito económico y político, dificulta que el flujo de efectivo se realice de una manera efectiva dentro de las organizaciones, donde se ha estancado, de cierta manera, la economía, lo que ha generado que las empresas busquen alternativas para mejorar sus procesos y que les permita su sostenibilidad financiera, por ello, se requiere establecer controles que garanticen la salvaguarda de sus activos, y controle su endeudamiento, así como la confiabilidad de las operaciones contables propias de la empresa, de forma tal que se mantenga una liquidez constante que permita, mantener el cumplimiento de sus obligaciones contraídas con terceros, así como cubrir sus gastos operativos y financieros, de manera que pueda ser controlado tanto su solvencia como su endeudamiento.

Es por ello, que contar con un buen sistema de control interno dentro de la organización, ha venido tomando mayor énfasis debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implementar esa estructura de control en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello depende para mantenerse en el mercado. Es de gran relevancia destacar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones podrá conocer la situación real de la misma y que, para esto se hace necesario tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumpla, y así poder obtener una mejor visión sobre su

gestión. Por su parte, si el sistema de control interno contable es adecuado, la posibilidad de que el fraude u otros errores existan, en cualquier magnitud, es remota. En este sentido, teniendo confianza en la ausencia de fraudes o errores en el proceso de la información, la gerencia puede tomar decisiones de manera eficaz y oportuna. Al respecto, comenta Catacora (2015), con relación al control interno que:

Es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable. (p.238)

En este sentido, el control interno sirve como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, por lo tanto, es importante resaltar lo que comenta La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1994), quien lo define como:

El plan de la organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa. (p.310)

Últimamente, el enfoque del control interno brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations), creado por la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Mediante este enfoque, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por lo tanto, las decisiones tomadas no serían las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades, pudiendo generar afectaciones en su operatividad y sostenibilidad en el tiempo.

Bajo este contexto, el presente estudio se enfoca en la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, dedicada a la prestación

de servicios publicitarios, que a pesar de sus logros y reconocimientos en el mercado enfrenta desafíos cruciales en la búsqueda por mejorar la sostenibilidad financiera, esto debido a que en el mercado venezolano se ha venido estancando el flujo de la economía, lo que genera un desafío grande para la empresa, la cual debe revisar sus procesos para detectar posibles debilidades que incida en el alcance de los objetivos organizacionales, ya que para ser competitiva debe ser efectiva, y en la actualidad se encuentra en un mercado altamente competitivo y requiere implementar mejoras para evolucionar y crecer, enfrentando los desafíos sociales, económicos y ambientales que presenta su entorno.

En este sentido, actualmente la empresa, presenta debilidades en cuanto al manejo de su flujo de efectivo, especialmente en generar los ingresos oportunos, de acuerdo en las negociaciones de crédito, mediante la gestión de cobranza, debilitando la liquidez financiera de la empresa, afectando a su vez el pago de los compromisos contraídos con terceros, todo ello debilita la imagen de la empresa, ante sus clientes y proveedores. Cabe destacar, que la empresa no cuenta con controles internos formalmente definidos, que le permita cumplir con los procedimientos, políticas y normativas establecidas en la organización para una adecuada administración de los ingresos y egresos, lo que pone en riesgo su operatividad y sostenibilidad en el tiempo. Además, la empresa también quiere saber la cantidad correcta de dinero en efectivo que posee, emitiendo reportes confiables sobre la disponibilidad del dinero que posee para planificar su gestión de pago.

En este contexto, se propone implementar un sistema de control interno para la mejora de la sostenibilidad financiera de la empresa, de tal manera, que se evalúen sus procesos para la generación de un flujo de efectivo que sea capaz de cubrir tanto sus gastos operativos como financiero, así como cumplir con los compromisos contraídos con terceros dentro de los lapsos establecidos, minimizando los riesgos de insolvencia, controlando además, su capacidad de endeudamiento, mejorando, su gestión de cobranza, evaluando la credibilidad crediticia que tenga sus clientes para cumplir con su compromiso dentro de los lapsos establecidos, así como, mejorar las negociaciones con proveedores para obtener mejores plazos de crédito, y mejores precios dentro de su estructura de costos, logrando así una mejor liquidez y un control de su endeudamiento financiero.

1.1.1. Formulación del Problema

Bajo este contexto, se formula la siguiente interrogante: ¿qué tipo de control interno se debe aplicar José Rodríguez Publicidad Exterior FP para mantener la sostenibilidad financiera y su posición competitiva en el mercado actual?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Determinar los procesos de control interno para la mejora en la sostenibilidad financiera de la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP (2023).

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación financiera actual de José Rodríguez Publicidad Exterior FP, identificando los factores claves que impactan la sostenibilidad financiera y las áreas que requieren mejoras de la situación financiera.
- ✓ Desarrollar un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros.
- ✓ Diseñar estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios.

1.3. Justificación de la Investigación

Debido a la evolución que han venido presentando las empresas venezolanas en la actualidad, y las exigencias de un mercado cada vez más demandante, obligan a las organizaciones a ser más competitivas y efectivas en el logro de sus objetivos organizacionales, de manera que se garantice su operatividad en el tiempo, por lo tanto deben evaluar sus procesos en todos los niveles para garantizar que se cumpla con los procedimientos políticas y normativas establecidos en función de que se cumpla con lo planificado. En este sentido, la implementación de un sistema de control interno, permite optimizar los procesos administrativos y contables para garantizar un flujo de efectivo, de manera que se cuente con los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Por lo tanto, la presente investigación se justifica, debido a que la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, pudo detectar cuáles son las debilidades en sus procesos, implementando

controles internos que le permita tener una seguridad razonable para salvaguardar sus activos, controlar su endeudamiento y poder dirigir sus esfuerzos al crecimiento, permitiendo además, cubrir la demanda de sus accionistas, clientes, proveedores y trabajadores, brindando a estos últimos una estabilidad laboral y confiabilidad, de manera que pueda optimizar su desempeño laboral en dirección a cumplir con los objetivos organizacionales, ya que si al lograr estos también podrán cubrir sus objetivos personales, de estabilidad laboral, crecimiento profesional y seguridad para su familia.

Por otro lado, socialmente, la investigación brindó un aporte a otras empresas que presenten problemática similar en cuanto a la incertidumbre de su sostenibilidad financiera, asimismo, sirve de antecedente de otras investigaciones que se encuentren bajo la línea de investigación tributación y gestión financiera, establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales para la escuela de Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, finalmente, permitió a la autora ampliar sus conocimientos académicos y profesionales en el campo laboral, en relación a la aplicación de controles internos para mejorar procesos a nivel financiero dentro de las organizaciones.

1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación

El presente estudio se desarrolló en la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, específicamente, en el departamento de administración y finanzas, para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de sus procesos administrativos y contables, de forma tal que se pudo conocer el origen de la problemática que se presenta en cuanto a sus situación financiera identificando los factores claves que impactan la sostenibilidad financiera y las áreas que requieren mejoras, a través de la aplicación de las técnicas de recolección de datos que fueron utilizadas, ya que han sido los capacitados para brindar la información de tipo primario.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Luego de plantear el problema de la investigación, su objetivo general y específicos, conviene ahora situar la problemática dentro de un marco teórico y conceptos que contribuyan a obtener una mejor comprensión sobre el control interno del efectivo. Al respecto, Balestrini (2016), sostiene lo siguiente “el marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico – epistemológico que se asume, referidos al tema específicos elegido para un estudio” (p.85). En consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida, para la delimitación y tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la relación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación, por lo tanto, se presentarán los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación están conformados por todos aquellos estudios previos, que aportan diferentes perspectivas sobre el control interno y el manejo del efectivo, de acuerdo a Arias (2016), expresa que “reflejan los avances y estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”, por lo tanto, se procedió a la revisión de literatura los cuales se trata de trabajos previos relacionados con el tema de estudio, al respecto, a continuación se presentan entre los trabajos que sirvieron de apoyo documental y metodológico para la realización del presente estudio, figura el realizado por:

Cabello (2022), en su estudio el cual tituló “**Aplicación del estado de flujo de efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la empresa LMS Menage S.A.C. Jesús María 2021**”, presentado en la Universidad Peruana de la Américas, en Lima-Perú, para optar al título de Contador Público, con la finalidad de determinar de qué manera la aplicación del Estado de flujos de efectivo incide en la gestión financiera de la referida empresa. La metodología que se desarrolló fue con un enfoque cuantitativo, no experimental, transaccional, con nivel descriptivo con relacional-causal, apoyado con la técnica la encuesta a través de un cuestionario para la recolección de datos de tipo primario, aplicado a la muestra representada por treinta (30) individuos.

Se concluye en el estudio que, se encontraron incidencias positivas en la actividad de inversión en la administración financiera de dicha empresa, corroborando que la inversión fue rentable debido a la eficiente administración financiera, la cual reconoció la importancia y la responsabilidad al tomar decisiones asertivas, ya que esa fue una buena estrategia para mantenerse en marcha. Su relación al presente estudio se fundamenta por la necesidad de establecer controles que garanticen el registro continuo de los movimientos de cobranza para mantener un flujo continuo de efectivo que permita la sostenibilidad de la empresa, fortalecer la liquidez financiera, y administrar los recursos para cubrir sus obligaciones con terceros, y tomar decisiones sobre los excedentes de efectivo, para reponer sus inventarios o realizar otras inversiones.

Vázquez (2021), presentó un estudio que se tituló **“Plan de acción para los procesos de elaboración del flujo de caja para la empresa Transporte y Servicios GTM C.A.”**, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, con el objeto de planificar sus ingresos y la distribución de los recursos para cubrir sus gastos, de manera que se mantenga un flujo continuo de efectivo, que garantice la operatividad de la empresa. La metodología que se utilizó fue de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo, donde se aplicó como técnica de recolección de información la encuesta con apoyo de un cuestionario, a una muestra representada por 3 empleados de la empresa.

Con los resultados obtenidos, se concluyó en la investigación que, el flujo de caja es una herramienta de gran utilidad para el departamento de tesorería para proyectar en futuro los ingresos y es de eso que espera realizar la empresa, evaluar si son suficientes para cubrir sus obligaciones, proyectar sus ventas para generar la rentabilidad esperada y buscar financiamiento en el caso de déficit financiero o por el contrario realizar inversiones en el caso de excedentes. Su relación con el presente estudio se encuentra en la necesidad de lograr un adecuado control sobre el efectivo originado en la empresa y el direccionamiento que se le brinda para cumplir con las obligaciones con terceros, así como emitir información confiable para evaluar la realidad de la situación de la empresa.

Anaya, Fernández y González (2020), presentaron una investigación que titularon **“Estrategias financieras para la optimización del manejo y control del efectivo (crédito y cobranza) en la empresa Contraste J&F C.A. Valencia, Estado Carabobo”**, para optar al título de Administración Comercial, en la Universidad de Carabobo campus Bárbula, cuyo

propósito es optimizar la gestión de cobranza que incremente la liquidez y beneficios empresariales. La metodología implementada fue un diseño de campo a nivel descriptivo no experimental, utilizando como técnica de recolección de información la encuesta con apoyo de un cuestionario cuya muestra estuvo representada por 5 empleados de la empresa.

Los investigadores concluyeron que, el impulso de una empresa radica fundamentalmente en sus ingresos y en la efectividad de su organizada gestión de cobros, debido a que estos factores generan la capacidad financiera de la entidad, y si no se encuentran en su capacidad óptima puede estar en peligro el progreso de la organización. Su aporte a la presente investigación es la necesidad de mejorar la gestión de cobranza de la empresa objeto de estudio, de manera que se generen los ingresos necesarios para fortalecer la liquidez financiera y cubrir sus gastos operativos y reposiciones, eficientemente dentro de los lapsos establecidos.

Blanca y Padrino (2020), presentaron una investigación en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, el cual lleva por título **“Plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A.”**, con el objeto de establecer mejoras en los procesos de manejo de efectivo, tanto en hacer efectivo la recuperación de las cobranza para obtener los ingresos que fortalezcan la liquidez financiera, así como destinarlos eficientemente al pago de sus deudas. La metodología implementada fue de tipo proyecto factible con diseño de campo. La técnica de recolección de información fueron la encuesta y la observación directa.

Se concluye que, se debe llevar un registro adecuado de los ingresos generados, para poder conocer las cifras reales y poder administrar los mismos para cumplir con las deudas y obligaciones, por lo tanto, la empresa debe controlar su endeudamiento para no exceder los egresos sobre los ingresos que percibe la empresa, ya que el incumplimiento de pago puede generar que se pierda la confianza por parte de los proveedores y suspendan los créditos otorgados. Su aporte al presente estudio, son las teorías sobre ingresos y egresos, de manera que la empresa pueda mantener una clara clasificación, y proyectar los mismos, para establecer, de acuerdo con los créditos otorgados a los clientes y los recibidos de los proveedores, una planificación de acuerdo con la capacidad de liquidez que tenga la empresa.

Milano (2019), presentó un estudio para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas, en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, en Maracay, el cual se tituló **“El proceso financiero de las empresas editoriales desde el sistema Dupont y el**

valor agregado en la Editorial R & R, C.A.”, con la finalidad de evaluar los datos obtenidos de las operaciones financieras y determinar si estos reflejan una posición favorable, además, del grado de alcance de los objetivos y metas. Para tal fin, la metodología empleada en el desarrollo del estudio fue un estudio de campo con apoyo documental a nivel descriptivo. La técnica aplicada para la recolección de información fue la encuesta.

Se concluye, que el rendimiento obtenido por la Editorial durante el periodo 2014-2015, reveló que la falta de métodos formales de análisis financieros y de planes para estimar con precisión las operaciones ha limitado las posibilidades de anticiparse a las situaciones de contingencias generadas por el comportamiento de factores económicos como la inflación, tasas de interés, mercado, manejo de los activos, al igual que las decisiones gubernamentales, entre otros. Su aporte al presente estudio es el uso del flujo de caja como herramientas para poder anticipar los escenarios posibles de acuerdo con las proyecciones de ingresos y egresos, de manera que se puedan tomar decisiones a tiempo para garantizar la operatividad de la empresa.

2.2. Bases Teóricas

En tal sentido, Tamayo (2018), define las bases teóricas como “La descripción del problema que integra la teoría de este y tiene como fin ayudarnos a su descripción, de tal manera que pueda ser manejada y convertida en acciones concretas” (p. 121). Por tal motivo, estas bases establecen parámetros conceptuales para reseñar los aspectos relevantes del objeto de estudio, sustentando de esta manera la investigación, y logrando satisfacer los objetivos planteados, contribuyendo de forma intelectual a enriquecer el tema abordado y que sea útil, claro y preciso para el lector.

2.2.1 Control Interno

El control interno es considerado como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización en la consecuencia de sus procesos más rutinarios y elementales. Asimismo, el control interno constituye el conjunto de políticas adoptadas por una organización, para salvaguardar sus recursos contra cualquier tipo de fraudes e insuficiencias, así como para verificar la exactitud y confiabilidad del sistema de información financiera, también es de utilidad para alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización y promover la eficiencia

de sus operaciones.

Según Catacora (2015), el control interno “es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determina si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no” (p. 238). El mantener una adecuada estructura del control interno es responsabilidad de la gerencia la cual debe realizar las estimaciones necesarias para asegurarse que los beneficios esperados por la implantación de los procedimientos de control sean alcanzados, además de evaluar el nivel de eficiencia en los procesos contables. Su relación al presente estudio se debe a la necesidad de implementar controles para un adecuado manejo del flujo de efectivo que garanticen su salvaguarda, mediante procedimientos que apoyen al registro continuo de este activo.

Tipos de Control

Existen diferentes tipos de control, en el presente estudio se está enfocando en el control administrativo y en el control contable.

Control Administrativo

De acuerdo con Stoner (2015), expresa que el control administrativo es “el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.125), es decir, verifica que todo se realice conforme al programa elegido, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, por lo tanto, tiene como objetivo detectar fallas y errores a fin de poder repararlos antes que se repitan. El control en una empresa forma parte de los procesos administrativos que se encargan de mantener todo en orden, a caras internas de la organización, es por esto, que es tan importante para la administración, ya que de ello se valen los gerentes para conducir la empresa hacia el éxito. En este sentido, el control administrativo es requerido en la empresa en estudio para garantizar que se cumplan con los procedimientos, políticas y normativas establecidas en el área de administración, relacionados a las finanzas requeridas para la sostenibilidad de la empresa.

Control Contable

De acuerdo con Catacora (2015), expresa que el control contable comprende “el plan de organización y los procedimientos y registro que se relacionen con la protección de los activos y confiabilidad de los registros financieros” (p.132). Tiene relación directa o efecto sobre las cifras

de los estados financieros, siendo esto, la base sobre la cual se apoya en la confiabilidad de un sistema contable, el cual consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como, promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política escrita. Y, por consiguiente, se diseñan para prestar seguridad razonable de que las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización.

Importancia del Control

Su importancia, de acuerdo con Santillana (2010), se aprecia “ubicándolo desde un punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización” (p.195). En este sentido, se puede determinar, de acuerdo con Mantilla (2015), que el “control es de vital importancia dado que establece diferentes medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente, además, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones” (p.42), para que no se vuelvan a presentar en el futuro. Por cuanto, un control es importante dentro de las entidades porque el mismo echo de administrar intervienen las diferentes actividades que lo realizan distintas personas, y se establece medida para alcanzar los planes y verificar las desviaciones que se puedan presentar para tomar las diferentes acciones con el fin de que todo marche bien.

Objetivos del Control Interno

Los objetivos del control interno de acuerdo con Estupiñán (2008), son:

Proteger los activos contra algún fraude, verificar que los estados financieros que arroja el ejercicio contable sean confiables y con valores reales, promueve la implantación de normas y políticas para que a través de los procesos se desarrollen en forma ordenada por los encargados, y el último de los objetivos es el logro de las metas y objetivos trazados, de esta manera la institución crecerá y se mantendrá en el tiempo. (p.178)

Mientras que Aguirre (2009), menciona que:

La fijación de objetivos desarrolla la elaboración de controles necesarios para las actividades de gestión y dirección de los sistemas de la empresa los cuales convergen, principalmente, para la toma de decisiones por lo que el objetivo primordial del control interno es el alcance de la fiabilidad de la información. (p.221)

Estas premisas, destacan que el objetivo principal del control interno es emitir información financiera confiable, veraz y oportuna para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo, ya que es fundamental que los estados financieros estén presentados a tiempo, con cifras reales y que se pueda aprovechar la oportunidad de invertir en negocios, ampliar una línea de productos, adquirir o vender activos fijos, entre otros. En cuanto a las cuentas por cobrar, permitirá determinar las cantidades pendientes de cobranza y poder planificar el flujo de caja.

2.2.2 Flujo de Caja

El flujo de caja es una proyección que una empresa espera obtener en un periodo determinado en otras palabras, es el dinero que genera la empresa a través de su actividad ordinaria o mejor dicho es un instrumento contable que refleja el flujo de recursos líquidos que se generan internamente por la empresa, también, puede ser definido como un cuadro que da a conocer el flujo de ingresos menos egresos aportados por operaciones durante un periodo determinado.

Al respecto, agrega Osorio (2017), que “el flujo de caja es la cantidad de dinero líquido que tiene una compañía” (p.2), este concepto se usa en el área financiera para medir la capacidad monetaria y de pago de dicha compañía. Los flujos líquidos de dinero aportan información crucial del estado financiero de una entidad y permiten tener un balance de entradas y gastos, a lo que se conoce como flujo de caja neto, el cual es requerido para garantizar la operatividad de la empresa, ya que permite reportar los ingresos operativos proyectado, así como los egresos o gastos necesarios para tomar decisiones que impulsen el crecimiento de una empresa. Es llamado también, flujo de efectivo, presupuesto de caja o cash Flow.

Por su parte, Hirache (2013), lo define como:

El flujo de caja es una herramienta financiera que permite valorar la empresa aplicando el método de flujos de caja descontados, identificando fuentes de valor agregado y apalancamiento; permite evaluar el nivel de rentabilidad actual en función del valor de la empresa, obtener financiamiento, nuevos inversionistas o socio estratégico, evaluar alianzas estratégicas sobre proyectos a aprender. (p.1)

Por su parte, Rodríguez (2014), agrega que “el flujo de caja es la estimación de los ingresos y egresos de efectivo de una empresa en un periodo determinado” (p.1). En este sentido, se refiere: “a la cantidad de efectivo que se genera mediante operaciones, el cual ayuda a determinar la capacidad de la empresa para hacer frente sus obligaciones” (p.1). Por lo tanto, el flujo de caja

es la cantidad de dinero líquido que tiene una compañía, término que se usa en el área financiera para medir la capacidad monetaria y de pago de dicha empresa. Los flujos líquidos de dinero aportan información crucial del estado financiero de una entidad y permiten tener un balance de entradas y gastos, a lo que se le conoce como flujo de caja neto. En este contexto, examinar el movimiento de efectivo para un periodo determinado, delimitar los periodos en el que la empresa debe poseer, para determinar los periodos en que hay déficit o exceso de efectivo, plantear las políticas de financiamiento, proyectar los ingresos de efectivo a futuro, con el fin de cumplir con los gastos operativos en los que incurrirá la empresa.

Esta base teórica permite sustentar la presente investigación debido a que es la herramienta objeto de estudio que se requiere para poder planificar los ingresos y egresos de la empresa, de manera que pueda mantener un equilibrio y garantizar la liquidez necesaria mediante una gestión efectiva de la cobranza y poder para cubrir sus obligaciones oportunamente, de esta manera garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, y optimizar sus procesos financieros.

Objetivos del Flujo de Caja

De acuerdo con Ávila (2019), expresa que: “el flujo de caja permite reportar los ingresos operativos proyectados, así como los egresos o gastos necesarios para tomar decisiones que impulsen el crecimiento de una empresa. Es llamado también flujo de efectivo, presupuesto de caja o cash flow” (p.2). Al respecto, agrega Rodríguez (2014), que examinar el movimiento de efectivo para un periodo determinado “delimitar los periodos en el que la empresa necesitará efectivo, mostrar el nivel mínimo de efectivo que la empresa debe poseer, para determinar los periodos en que hay déficit o exceso de efectivo” (p.1), de esta manera deberá planear las políticas de financiamiento, proyectar los ingresos efectivo futuros, con el fin de cumplir con los gastos operativos en los que incurrirá la empresa.

Importancia del Flujo de Caja

El flujo de caja determinará el estado de liquidez de la compañía en los diferentes períodos objeto de la proyección. Por lo tanto, en este estado financiero se incluyen los ingresos y los gastos a prever en dicho lapso de tiempo, de acuerdo a Baena (2014), su importancia radica en “la fijación de excedentes o faltantes de efectivo y la forma de estos ser financiados o invertidos” (p.346). Agrega Hirache (2013), que el flujo de caja permite conocer:

- ✓ La liquidez de la empresa y controlar el movimiento de efectivo para un periodo determinado.
- ✓ Establecer el mínimo de efectivo.
- ✓ Identificar los periodos de déficit o excedente de efectivo.
- ✓ Identificar la necesidad mínima de efectivo para fijar políticas de financiamiento como ajustar el periodo de condiciones crediticias y permitan la toma adecuada decisiones sobre el uso y destino del efectivo y equivalente de efectivo, nuevas inversiones, segmentos operativos, entre otros. (p. 2)

Finalidad del Flujo de Caja

La finalidad del flujo de caja, de acuerdo con Rodríguez (2014), consiste en determinar “las fechas en que la empresa necesitará incurrir en efectivo, asimismo, determinar aquellas fechas en las que escaseará, con el fin de que se puedan financiar con anticipación y sin presiones indebidas” (p.1). El flujo de caja permite planear con anticipación las necesidades importantes de efectivo que necesitará la empresa, llámese un préstamo bancario u otras obligaciones financieras. Indica Palma (2013), que “para conocer con cuánto efectivo comienza el día y con cuánto termina. Su uso y monitoreo pueden ser diarios, semanales, mensuales o como se estime conveniente, incluyendo al momento de elaborarlo dentro del paquete presupuestario y los años subsiguientes” (p.7). Es por ello, la importancia del establecimiento de un periodo determinado para proyectar el flujo del efectivo, es decir, los ingresos y egresos que se espera se generen en ese tiempo.

2.2.3. Gestión de cobranza

La gestión de cobro es el arte de recuperación de mora por impago. Las cuentas por cobrar son un activo, una promesa de recibir efectivo de los clientes a quienes el negocio les ha vendido mercancías o servicios. Está representada por documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas), generalmente provienen de ventas a créditos que realiza la empresa. Según Ettinger (2010), expone que “las ventas a crédito dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito en las que se estipula el pago dentro de un número determinado de días” (p.65).

Por lo tanto, el objetivo que se busca obtener con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser no solamente el cobrarlas con premura, si no también, prestarle la debida atención a las alternativas costo-beneficio que se presentan en los diferentes campos de

administración de estas, los cuales comprenden la determinación de las políticas de crédito tales como análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro. Estas bases teóricas sustentan el presente estudio debido a que se busca una optimización del proceso de cobranza, aplicado en la empresa en estudio, en el cual, mediante un adecuado procedimiento, se establezcan las acciones y las personas responsables, implementado un control interno según sus necesidades.

2.3. Definición de Términos Básicos

Administración del efectivo: consiste en un manejo efectivo para lograr la disponibilidad de este.

Costos Fijos: son aquellos que no sufren cambios influenciados por el volumen de producción. A pesar del nombre, no se puede afirmar que estos costos que pueden también ser clasificados como costos de estructura, jamás estarán sujetos a ninguna modificación.

Ciclo del flujo del efectivo: es una herramienta la cual nos amplía los detalles y las actividades que influyan sobre el efectivo.

Efectivo: es la parte efectiva con que cuenta una empresa, bien sea que este dentro o fuera de la misma y convertible en moneda de manera inmediata.

Equivalentes de Efectivo: son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que pueden fácilmente ser convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

Estado de Flujo de Efectivo: facilita la información sobre los cobros y pagos realizados en efectivo en una empresa mediante su ejercicio contable.

Financiamiento: conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

Liquidez: disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento.

Presupuesto de Efectivo: consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo.

Tesorería: es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios.

2.4. Operacionalización de las Variables

Según Balestrini (2016), expresa que la operacionalización de las variables implica “seleccionar los indicadores de contenidos, de acuerdo con el significado que se ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio” (p.114), por lo tanto, es la representación gráfica y lógica en el que se descomponen los conceptos que forman parte de la investigación con intención de hacerlos útiles en el proceso investigativo, a partir de una selección de indicadores correspondientes siguiendo el orden de dimensiones.

Cuadro No. 1 Operacionalización de Variables

Objetivo General: Determinar los procesos de control interno para la mejora en la sostenibilidad financiera de la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP (2023).						
Objetivos Específicos	VARIABLES	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Analizar la situación financiera actual de José Rodríguez Publicidad Exterior FP, identificando los factores claves que impactan la sostenibilidad financiera y las áreas que requieren mejoras de la situación financiera.	Flujo de caja	Baena (2014), “la fijación de excedentes o faltantes de efectivo y la forma de estos ser financiados o invertidos” (p.346).	Cobranza	Registro de las cuentas por cobrar Políticas de cobranza definidas. Análisis de vencimiento Emisión de estados de cuenta Envío de notificaciones de cobranza Aplicación de intereses de mora Afectación de la liquidez financiera Recursos suficientes para la sostenibilidad de la empresa Planificación de la cobranza. Uso del flujo de caja para proyectar los ingresos y egresos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Entrevista Guía de entrevista
Desarrollar un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros.	Control Interno	Catacora (2015), el control interno “es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determina si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no” (p. 238).	Control de ingresos y egresos	Uso de sistema administrativo Auxiliar de cobranza Formatos de cobranza Supervisión al personal de cobranza Emisión de estados de cuenta Conciliaciones bancarias Registros y saldos actualizados	1 2 3 4 5 6 7	Cuadro de Observación Matriz DOFA

Fuente: Rodríguez (2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación se presenta en este capítulo. Al respecto, Arias (2016), define el marco metodológico como “La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.110), en este sentido, a continuación, se presenta el tipo, diseño y nivel de la investigación, así como los instrumentos y técnicas utilizados para lograr los objetivos propuestos, los cuales se detallan a continuación:

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Metodológicamente, y de acuerdo con el tipo de investigación, el estudio se desarrolló bajo los denominados proyectos factibles, al respecto, Arias (2016), señalan, que un proyecto factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (p.134), ya que se le brindó una solución viable al problema planteado mediante el diseño de una propuesta que consistió en los procesos de control interno para la mejora en la sostenibilidad financiera de la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP (2023).

Esta investigación se apoyó en un estudio con diseño de campo, el cual comenta Arias (2016), que consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” (p.31), en este sentido, la información fue recolocada en el propio lugar de los hechos donde surge la problemática planteada, que para efectos de esta investigación fue en el departamento de administración relacionado a los procesos de cobranza y el flujo de caja.

3.2. Nivel de la Investigación

El nivel que tuvo la investigación fue descriptivo, Arias (2016), argumenta que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o

grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24), en el presente estudio el nivel se caracteriza debido a que se procedió a utilizar criterios sistemáticos para evidenciar la estructura y comportamiento de los fenómenos que se manifiestan, en este caso sobre gestión de cobranza y la elaboración del flujo de caja, control de gastos y la liquidez financiera de la empresa, de manera que se logró evaluar las variantes que intervienen en la sostenibilidad de la organización, así como permitió establecer las conclusiones y recomendaciones que consideró la autora.

3.3 Fases Metodológicas

Las fases metodológicas, estuvieron diseñadas para alcanzar los objetivos establecidos, las cuales se detallan a continuación:

Fase I: Análisis de la situación financiera actual de José Rodríguez Publicidad Exterior FP, identificando los factores claves que impactan la sostenibilidad financiera y las áreas que requieren mejoras de la situación financiera: para realizar el diagnóstico se utilizó la técnica e instrumento de recolección de datos la entrevista estructurada, con apoyo de una guía de entrevista comprendido de preguntas abiertas aplicada a la muestra representada por el gerente de la empresa, ya que por ser la empresa pequeña, fue la más indicada para brindar información de tipo primario, cuyos resultados fueron resumidos, analizados e interpretados para conocer el origen de la problemática actual.

Fase II: Desarrollo de un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros: en esta fase se procedió a aplicar la técnica observación directa, con apoyo de una lista de cotejo, para evaluar las variables que inciden en la gestión del flujo de efectivo, que han influido en la empresa sobre el mantenimiento de la liquidez de la empresa, para determinar cuáles se cumplen o en dónde se encuentran las debilidades existentes y las causas que los generan, para ello, se aplicó una matriz DOFA, donde se expusieron los factores internos y externos, que afectan la liquidez, y cuya vinculación permitieron extraer las posibles estrategias que permitieron desarrollar la propuesta para darle solución al problema.

Fase III: Diseño de estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios: con los resultados obtenidos y en relación a la sostenibilidad financiera de la empresa, se procedió a

desarrollar la propuesta que consistió en el diseño de estrategias para la diversificación de los ingresos, de manera que, se minimicen las debilidades actuales que han generado la problemática, y evite los riesgos de no poder continuar con la operatividad de la empresa, de manera que se incremente su liquidez, disminuya su endeudamiento actual, se cubran los gastos operativos y se logre un aumento de la rentabilidad de la empresa.

3.4. Población y Muestra

Para la recolección de datos, se requirió establecer la población que fue objeto de estudio, la cual consiste, según Arias (2016) “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” (p.110), para efectos de este estudio estuvo representada por el administrador de la empresa. Por su parte, la muestra según Arias (2016), la define como “subconjunto representativo de un universo o población” (p.110), para efectos de este estudio, la muestra fue representada por la población en su totalidad, debido a que era pequeña y finita, es decir, el administrador de la empresa, quien fue el más adecuado para brindar información en referencia a la sostenibilidad financiera de la empresa, la gestión de cobranza y las capacidades internas de generar una diversificación de los ingresos.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Arias (2016), las técnicas “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.111), y los instrumentos, según el mismo autor, “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.111). Para fines de la presente investigación las técnicas seleccionadas fueron la entrevista estructurada y la observación directa. En relación con la entrevista, Tamayo (2018), la define como “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales” (p.100), que fue a través de una guía de entrevista como instrumento, según Tamayo (2018), lo define como “es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordaran en la entrevista. No constituye un protocolo estructurado de pregunta” (p.122), que estuvo contenido de diez (10) preguntas abiertas, para determinar las causas de la problemática planteada relacionada al proceso gestión de cobranza y su afectación de la liquidez financiera.

Seguidamente, se aplicó la técnicas la observación directa, que según Arias (2016), la

define como una técnica que “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69), la cual se desarrolló con apoyo de una lista de cotejo o de chequeo, también llamada lista de control o verificación, que según Arias (2016), expresa que es “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p.70), en la cual se procedió a evaluar la presencia o ausencia de ciertas variables relacionadas a la gestión de flujo de efectivo para el desarrollo de un plan que permitió mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros.

3.6. Técnicas de Análisis de Datos

Con los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, se procedió a analizarlos mediante la técnica el análisis estadístico, al respecto Arias (2016), expresa que:

En investigaciones de campo con un enfoque cuantitativo, cuando el objetivo es describir ciertas características de un grupo mediante la aplicación de un cuestionario, el análisis estadístico más elemental radica en la elaboración de una tabla de distribución de frecuencias absolutas y relativas o porcentajes, para luego generar un gráfico a partir de dicha tabla. (p.136)

En el presente trabajo de investigación, los resultados fueron resumidos, analizados e interpretados, basados en las teorías citadas en la presente investigación, de manera que se pudo desarrollar una propuesta fundamentada en las bases teóricas con relación a la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios y considerando las estrategias obtenidas de la matriz DOFA.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de las técnicas aplicadas, al respecto, expresa Hurtado (2010), que el análisis e interpretación de los resultados “son técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos” (p.181). Por su parte Talaya (2018), afirma que “el análisis de los datos, teniendo en cuenta las características de los objetivos específicos, las variables estudiadas y los instrumentos aplicados, se orientan siempre en el contexto de los objetivos de la investigación” (p.302), en este sentido, el análisis permitió el desarrollo de las fases metodológicas que permitieron alcanzar los objetivos establecidos en la investigación con la finalidad de determinar los procesos de control interno para la mejora en la sostenibilidad financiera de la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP (2023).

4.1.1. Análisis de la situación financiera actual de José Rodríguez Publicidad Exterior FP, identificando los factores claves que impactan la sostenibilidad financiera y las áreas que requieren mejoras de la situación financiera.

Para el desarrollo del análisis de la situación financiera actual de José Rodríguez Publicidad Exterior FP, identificando los factores claves que impactan la sostenibilidad financiera y las áreas que requieren mejoras de la situación financiera, se interpretaron los datos obtenidos de la técnica la entrevista estructurada aplicada la muestra representada por la administradora de la empresa a través de una guía de entrevista comprendida de diez (10) ítems, cuyos resultados se presentan a continuación.

a) Análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la guía de entrevista aplicada a la administradora de la empresa.

1.- ¿Podría usted comentar, con qué frecuencia se lleva el registro de las cuentas por cobrar y si los saldos se mantienen actualizados para apoyar la toma de decisiones?

R: La frecuencia del registro de las cuentas por cobrar se realiza diariamente y, a su vez, se actualizan los montos por cobrar para así evaluar las acciones de cobranzas de esas facturas pendientes.

Análisis: Ante esta interrogante, el entrevistado expresa que la frecuencia que lleva el registro de las cuentas por cobrar es diaria, por lo tanto, los saldos se mantienen actualizados para apoyar la toma de decisiones. En este sentido, oportunidad de la información es muy importante para tomar decisiones acertadas, ya que al contar con a información actualizada la gerencia puede apoyarse con información real, veraz y a tiempo, pudiendo conocer los clientes que son responsables con su obligaciones para mantenerles el crédito, así como aquellos que no y que se es frecuente la demora en el pago puedan tomarse decisiones si se suspende el crédito o evaluar el riesgo, si se cambia a la modalidad de pago por anticipado o de contado.

2.- ¿Podría usted indicar, si se encuentran definidas políticas de cobranza y si estas son difundidas a los clientes y trabajadores involucrados en el proceso de ventas a crédito?

R: En la actualidad no presentamos formalmente definidas las políticas de cobranza.

Análisis: Ante esta interrogante, se puede observar, que el entrevistado, respondió que no se encuentran definidas políticas de cobranza, por lo tanto, no pueden ser difundidas a los clientes y trabajadores involucrados en el proceso de ventas a crédito. Cabe señalar que, para las empresas que venden a crédito es necesario que tengan políticas definidas, por lo tanto, la dirección de la empresa juega un papel fundamental en la delimitación de las políticas de cobranza que

permitirán un desarrollo eficiente del negocio, al respecto expresa CONTPAQI ® (2024), que “son un conjunto de normas y procedimientos que especifican cómo gestionar los créditos y asegurar el pago efectivo de los clientes” (p.1), además agrega que su objetivo principal es “mejorar el flujo de efectivo de la compañía y debe estar basado en la recuperación monetaria, sin descuidar la satisfacción y fidelidad del cliente” (p.1), es decir es importante mantener el negocio, pero también, fundamental preocuparse por los clientes y crear un plan que beneficie ambas partes.

3.- ¿Podría usted señalar, si se aplica el método de análisis de vencimiento de las facturas a crédito para llevar un control de la cobranza?

R: No se aplica el método de análisis de vencimiento de las facturas a crédito.

Análisis: De acuerdo con el entrevistado, ante esta interrogante, expresó que no se aplica el método de análisis de vencimiento de las facturas a crédito para llevar un control de la cobranza.

Al respecto, Manzanilla (2023), comenta que:

Si mantienes un control de tus cuentas por cobrar, entonces estás garantizando la fluidez de tu empresa, por eso es importante mantener un riguroso seguimiento de todos los procesos de venta, los plazos para que tus clientes puedan realizar el pago, verificar que se cumplan. (p.1)

4.- ¿Podría usted informar, con qué frecuencia se emiten estados de cuentas a los clientes para informarles sobre las facturas que tienen pendiente por pagar a la empresa?

R: Los estados de cuenta se emiten de manera semanal, tratando de ir gestionando las cobranzas de manera positiva antes de que cierre el mes.

Análisis: Se puede observar que, ante esta interrogante, el entrevistado respondió que la frecuencia con que se emiten estados de cuentas a los clientes para informarles sobre las facturas que tienen pendiente por pagar a la empresa es semanal. Al respecto, Manzanilla (2023), expresa que se debe “realizar un seguimiento continuo de las deudas, comunicándose con los clientes de forma cordial y profesional, recordándoles los vencimientos, cobrándoles los intereses y

negociando planes de pago si es necesario” (p.1), para ello, enviar estados de cuenta semanalmente, mantiene una comunicación continua recordándole el compromiso que el cliente ha adquirido con la empresa y acordar la fecha de pago ya que de su cumplimiento depende el flujo del efectivo, para el pago de sus propias obligaciones.

5.- ¿Podría usted indicar, la frecuencia en que se envían notificaciones de cobranza a los clientes que tienen facturas vencidas?

R: Las notificaciones de cobranzas de facturas vencidas se emiten semanalmente.

Análisis: Ante esta interrogante, el entrevistado comenta que, la frecuencia en que se envían notificaciones de cobranza a los clientes que tienen facturas vencidas es semanal. De acuerdo con Zendesk (2023), comenta que:

El recordatorio de pagos es un mensaje que se envía al cliente para comunicarle que tiene un pago pendiente o que la fecha de vencimiento está próxima. El buen uso de esta herramienta permite que la empresa pueda cobrar lo preestablecido, sin perjudicar la experiencia del comprador. (p.1)

6.- ¿Podría usted señalar, si se les realiza el cobro de intereses de mora a los clientes que tengan retardo en el pago de facturas vencidas? En el caso de no efectuarlos ¿Considera usted que la empresa podría considerar utilizar esta alternativa en la gestión de cobranza?

R: No se realiza el cobro de intereses de mora, pero si podría ser una táctica futura para las cobranzas de las facturas vencidas, y así mejorar nuestras cobranzas y liquidez.

Análisis: Se puede observar que, ante esta interrogante, el entrevistado expresó que no se les realiza el cobro de intereses de mora a los clientes que tengan retardo en el pago de facturas vencidas, sin embargo, considera que la empresa podría utilizar esta alternativa en la gestión de cobranza para mejorar su liquidez. De acuerdo a, Finanzas para Pymes (2023), comenta que:

Los intereses moratorios sólo se generan al momento de que no se paguen los créditos o préstamos de manera puntual. Es decir, es un tipo de castigo por no pagar en el tiempo que han establecido en el

contrato tanto por el cliente como la institución que te ha brindado el crédito. (p.1)

7.- ¿Podría usted explicar, de qué manera se ve afectada la liquidez financiera de la empresa debido a como se lleva en la actualidad el proceso de cobranza y que de qué manera impacta en la sostenibilidad y operatividad de la empresa?

R: Impacta de manera negativa la liquidez financiera de la empresa, ya que a pesar que se está haciendo la gestión semanalmente previniendo que al final de mes las cobranzas estén en cero, no todos los clientes pagan a tiempo afectando de esta manera la sostenibilidad y operatividad de la empresa por no poseer unas políticas y un sistema definido dificulta llevar un buen control de las cobranzas.

Análisis: Ante esta interrogante, el entrevistado expone que, es negativa la manera en la que se ve afectada la liquidez financiera de la empresa debido a como se lleva en la actualidad el proceso de cobranza, generando un impacto en la sostenibilidad y operatividad de la empresa. Según Manzanilla (2023), argumenta al respecto que:

Es evidente que las cuentas por cobrar son uno de los pilares fundamentales en tu empresa, es esencial llevar un control y seguimiento de estas para que puedas mantener tu negocio funcionando. Una adecuada gestión es la clave para evitar que se te presenten problemas financieros. (p.1)

8.- ¿Podría usted explicar, si la empresa cuenta con los recursos suficientes para la sostenibilidad financiera de la empresa?

R: La empresa en la actualidad, cuenta con los recursos suficientes para su sostenibilidad financiera generando ingresos por encima de sus gastos, lo cual le permite funcionar en positivo, ya que dispone de una cartera de cliente amplia, sin embargo, debemos mejorar las acciones de cobranzas para que tengamos mejor liquidez y sea aún más productiva.

Análisis: Se puede observar que, ante esta interrogante, el entrevistado comenta que, cuenta con los recursos suficientes para la sostenibilidad financiera de la empresa. Cabe destacar que Karin (2024), comenta que:

Una efectiva gerencia de cobranza contribuye significativamente a mantener un flujo de caja constante en la empresa. Esto es esencial para cubrir los gastos operativos y garantizar la estabilidad financiera a largo plazo lo que, a su vez, permite a la empresa continuar su crecimiento de manera sostenible. (p.1)

9.- ¿Podría usted indicar, de qué manera se lleva a cabo la planificación de la cobranza y que resultados se han obtenido en la gestión de esta?

R: Primero se realiza una revisión de las ventas mensuales, luego se confirma las facturas pendientes y se agrupa por cliente para proceder a enviarle los estados de cuenta a cada deudor, ya sea por WhatsApp o correo, solicitándole fecha de pago de las facturas indicadas. Los resultados ante esta planificación han sido favorables, ya que se han obtenido los pagos de la mayoría de las facturas, sin embargo, se puede mejorar para cerrar el mes sin cobranzas pendientes.

Análisis: Ante esta interrogante se puede que, el entrevistado indicó la manera se lleva a cabo la planificación de la cobranza y que resultados se han obtenido en la gestión de esta es favorable, sin embargo, señala que requiere mejoras para garantizar su efectividad. Al respecto, comenta Karin (2024), que:

La gerencia de cobranza es capaz de identificar y priorizar a los clientes morosos, lo que permite una asignación más eficiente de los recursos. Al enfocarse en los clientes con mayor potencial de recuperación, se reducen los costos y el tiempo necesario para recuperar la deuda, lo que mejora la eficiencia operativa de la empresa. Una gerencia de cobranza eficaz no solo se trata de recuperar deudas, sino también de mantener una buena relación con los clientes. Un enfoque profesional y amigable en el proceso de cobranza puede evitar tensiones innecesarias y garantizar que los clientes sigan siendo leales a la empresa. (p.1)

10.- ¿Podría usted explicar si la empresa hace uso de la herramienta flujo de caja para proyectar sus ingresos y egresos?

R: La empresa no hace uso de la herramienta de flujo de caja para proyectar sus ingresos y egresos.


Análisis: Se puede observar, que el entrevistado, explicó sobre esta interrogante que la empresa no hace uso de la herramienta flujo de caja para proyectar sus ingresos y egresos. Esta herramienta es de gran importancia para la gerencia, ya que le permite proyectar sus ingresos y egresos, para evaluar su necesidad de financiamiento, de manera que se garantice la operatividad de la empresa. Gracias al flujo de caja proyectado las empresas establecen con antelación si existe la necesidad de crear un financiamiento a futuro o saber si la productividad de la empresa puede ayudar a tener ese ingreso para el desarrollo y crecimiento a futuro. De acuerdo a Bind ERP Staff (2024), comenta que:

El flujo de caja proyectado es un instrumento financiero que ayuda a las empresas a hacer una proyección de diversas situaciones que se pueden presentar a lo largo de un periodo de tiempo, esto con el fin de evitar de mejor manera el riesgo de operatividad de una empresa. (p.1)

4.1.2. Desarrollo de un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros.

Esta fase metodológica consiste en el desarrollo de un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros, para ello se analizarán los resultados obtenidos de la observación directa aplicada en el departamento de administración, para determinar la presencia o ausencia de ciertas variables que inciden en el mantenimiento de la liquidez financiera a través de la gestión de cobranza, de manera que permita contar con los ingresos necesarios para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Tales resultados se presentan a continuación:

Cuadro 2.- Lista de Cotejo

		Empresa: José Rodríguez Publicidad Departamento: Administración Fecha: Enero 2024	
		ALTERNATIVA	
ÍTEM	VARIABLE	SI	NO
1	Uso de un sistema administrativo: Modelo: _____		X
2	Existencia de un libro auxiliar de cobranza.		X
3	Existencia de formatos de cobranza: Preimpreso: ___ Impreso por el sistema: ___ Preenumerado: ___ Control de correlativo: <u> x </u> Otro: <u>Elaborado en Excel</u>	X	
4	Supervisión al personal de cobranza.		X
5	Emisión de Estados de cuenta: Semanal: <u> x </u> Quincenal: ___ Mensual: ___	X	
6	Ejecución de conciliaciones bancarias.	X	
7	Registros y saldos de las cuentas por cobrar actualizados.	X	

Fuente: Autor (2024).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la lista de cotejo aplicada en el departamento de administración, cuya interpretación y análisis es el siguiente:

- ✓ La empresa no hace uso de un sistema administrativo para el registro de las cuentas por cobrar. Un sistema administrativo, permite generar información con mayor rapidez pudiéndose llevar la facturación, emisión de notas de crédito y débito, las cuentas por cobrar, emitir reportes de las facturas pendientes, actualización de la cobranza y determinación de saldos por clientes, así como apoyar las conciliaciones bancarias.
- ✓ No se cuenta con la existencia de un libro auxiliar de cobranza. Un libro auxiliar se puede elaborar en una Hoja de Excel, el cual permite llevar un registro continuo de las cuentas por cobrar que se generan, detallando el cliente, factura, monto a cobrar, así como indicar fecha de vencimiento de la factura, fecha en que se espera cobrar y la fecha en que se cobró, permitiendo conocer el tiempo transcurrido desde el vencimiento hasta la fecha de cobro de la factura.
- ✓ Cuentan con la existencia de formatos de cobranza, el cual es un documento elaborado en hoja de Excel, y que es impreso con número de control, este documento permite soportar los ingresos obtenidos producto de la cobranza de las ventas, tanto de contado como a crédito, donde se detalla los datos de la factura emitida al cliente, número, monto cobrado, fecha de recepción del pago, y sirve de apoyo para la verificación y control del ingreso de efectivo para a las conciliaciones bancarias y arqueo de caja.
- ✓ No cuentan con la supervisión al personal de cobranza. El control interno cuenta con uno de sus elementos que es el monitoreo y supervisión. De acuerdo a Mokate (2001), expresa que:

El primero actúa como un semáforo, estableciendo alertas para el cambio de señales, el segundo revela el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos, el monitoreo revela valiosa información para analizar las relaciones causales entre las actividades de la iniciativa que se evalúa y su incumplimiento” (p.5)

Ambos conceptos diferenciables por el objeto sobre el cual recae la acción: el «monitoreo», sobre factores y la «evaluación» sobre los resultados. También se

diferencian desde el punto de vista temporal: el primero siempre ocurre durante la implementación, en tanto que la segunda puede aplicarse antes, durante y al concluir dicha implementación.

- ✓ Realizan la emisión de Estados de cuenta, con una frecuencia semanal. Los estados de cuenta son una herramienta de gran utilidad para la empresa, debido a que permite mantener un seguimiento a los clientes, en las cuentas por cobrar da visibilidad en los estados de cuenta la antigüedad de saldos y el pronóstico de cobranza, lo que permite saber con mayor precisión cuál es el mejor momento para fijar fechas de pago de los clientes con el beneficio de asegurar el flujo de efectivo en la empresa y tomar decisiones como realizar una inversión en el crecimiento del negocio.
- ✓ Se realiza la ejecución de conciliaciones bancarias, las cuales permiten llevar un control de los ingresos y egresos, maximizando el resguardo de sus activos financieros.
- ✓ Se encuentran los registros y saldos de las cuentas por cobrar actualizados, esto permite conocer cuáles son los clientes que han pagado a tiempo en los lapsos otorgados, los morosos y las cuentas reales pendientes por cobro, ya que la oportunidad de la información es la base de tomar decisiones acertadas, para realizar un seguimiento continuo de las deudas, comunicándose con los clientes de forma cordial y profesional, recordándoles los vencimientos, cobrándoles los intereses y negociando planes de pago si es necesario.

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos en el cuadro de observación y de la guía de entrevista, expuestos en una matriz DOFA, junto con los factores externos que inciden en la gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros, donde se realizará el cruce entre los factores internos y externos para minimizar las debilidades encontradas con apoyo de las oportunidades del medio, e impulsar las fortalezas existentes evitando las amenaza externas, donde se obtendrán las estrategias que dieron sustento a la propuesta. (Ver cuadro 3)

Cuadro 3.- Matriz DOFA

FORTALEZAS (F)			DEBILIDADES (D)		
	F1 Información de cuentas por cobrar actualizada. F2 Emisión de estados de cuenta semanales. F4 Envío de notificaciones de cobranza. F5 Amplia cartera de clientes. F6 Recursos financieros suficientes para garantizar la operatividad de la empresa. F7 Deseos de ampliar el alcance a otros mercados y ampliación de servicios.		D1 No cuentan con recibos de cobranza preimpresos y prenumerados. D2 No cuentan con un sistema administrativos. D3 No hacen uso de un auxiliar de cuentas por cobrar. D4 No cuentan con políticas de cobranza foralmente definidas. D5 No utilizan el flujo de caja como herramienta para proyectar los ingresos y egresos. D6 La liquidez financiera se ve afectada por la falta de cumplimiento de los clientes. D7 Es frecuente que los clientes incumplan con la fecha de pago.		
	OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)
O1 Teorías de control interno de cuentas por cobrar. O2 Amplia variedad de sistemas administrativos en el mercado. O3 Hojas electrónica de Excel llevar registro de cuentas por cobrar. O4 Imprentas para la elaboración de formatos preimpresos de cobranza. O5 Flujo de caja proyectado como herramienta para proyectar los ingresos y egresos permitiendo evaluar las necesidades de financiamiento.		F6F7O1 Diseñar estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios. F5O1 Actualizar la data de los clientes y evaluar los créditos otorgados. F7O1O5 Expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios.		D5O5 Implementar el uso del flujo de caja como herramienta para proyectar los ingresos y egresos y determinar las necesidades de financiamiento. D2O2 Sugerir la adquisición de un sistema administrativo para el registro de las cuentas por cobrar. D1D4O4 Diseñar formatos de control de cobranza.	
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
A1 Economía inestable. A2 Disminución de la demanda por economía de incertidumbre. A3 Flujo del efectivo de la empresa y de los clientes estancado por la baja actividad económica.		F2A1A2 Reforzar el proceso de envío de estados de cuenta y avisos de cobro. F5A2A3 Planificar eficientemente la gestión de cobranza.		D3A1A2 Establecer el uso de un auxiliar de cuentas por cobrar. D7A2 Recuperar las cuentas morosas mediante negociaciones favorables con los clientes.	

Fuente: Autor (2024).

4.1.3. Diseño de estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios.

La presente fase consistió en el desarrollo de la propuesta mediante las estrategias obtenidas de la matriz DOFA, que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios, presentada en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

Las empresas deben contar con procesos efectivos para hacerlas competitivas y mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, en especial para garantizar su operatividad y lograr su posicionamiento, en este sentido, una de las áreas que requiere de mejoras es la de cuentas por cobrar, donde se debe llevar una gestión de cobranza eficiente y efectiva, para administrar los recursos adecuadamente, ya que permite que la empresa mantenga un buen flujo de caja, esto es esencial para cubrir los gastos operativos y garantizar la estabilidad financiera a largo plazo, lo que a su vez permite a la empresa continuar su crecimiento y de manera sostenible.

Por su parte, es importante considerar que la incobrabilidad puede ser costosa y perjudicial para cualquier empresa, por lo tanto, se debe llevar una buena gestión en las cuentas por cobrar, para lograr una cobranza efectiva, respaldada por la capacitación adecuada, a tales efectos se pueden desarrollar estrategias para prevenir la incobrabilidad y minimizar los riesgos asociados con el crédito y la facturación. Esto protege los ingresos y la salud financiera de la organización, permite optimizar los recursos de la organización, mejora la relación con los clientes y asegura realizar buenas prácticas de cobranza.

Para ello, el control interno se ha convertido en una herramienta crucial para la organización, ya que, al realizar un control interno efectivo, la administración implementa acciones que posibilitan un ambiente de control adecuado, identificación de riesgos efectiva, actividades de vigilancia que respondan a riesgos reales, todo basado en sistemas de información y comunicación dentro del negocio, y por supuesto un proceso de monitoreo, que vigile que todo el sistema se está cumpliendo. Al implementar actividades de control en el ciclo ingresos–cuentas por cobrar–cobranza, hay que identificar los riesgos en los que puede incurrir la empresa que impidan alcanzar sus objetivos. Estos riesgos tienen que ver con totalidad, existencia/ocurrencia, valuación/asignación, derechos/obligaciones y presentación y revelación. Estas son las aseveraciones que la administración de cualquier entidad declara respecto de la información financiera que emite. También es necesario considerar los objetivos de procesamiento de

información, como son la totalidad, la exactitud y la validez de las operaciones procesadas.

Bajo este contexto, la presente propuesta busca darle solución a la problemática existente en la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, para lo cual se realizó un análisis de la situación financiera actual que ella presenta, identificando los factores claves que impactan la sostenibilidad financiera y las áreas que requieren mejoras, en este sentido a través de los instrumentos aplicados, donde se pudo identificar ciertas debilidades que presenta la empresa, entre las cuales se encuentran que muchos clientes no están cumpliendo con el pago en los lapsos establecidos que afectan la liquidez financiera de la empresa.

Además, se quiere lograr la diversificación de los ingresos, pero su proceso de cobranza tiene ciertas limitaciones que requiere de controles efectivos para lograr el flujo de caja continuo, tales como la falta de un sistema administrativo para el registro de las operaciones de cuentas por cobrar, ya que si aumenta el volumen clientes, de ventas y de cuenta por cobrar, se requerirá de un mayor proceso de información, tampoco utilizan un auxiliar de cuentas por cobrar, métodos de análisis de vencimiento, formatos pre impresos y pre numerados para llevar los registros. Tampoco hacen uso del flujo de caja para proyectar sus ingresos y deudas pendientes, ya que es una herramienta de gran utilidad para controlar sus recursos financieros y buscar financiamiento que garantice su sustentabilidad y operatividad en el tiempo. Es por ello, que se propone el diseño de estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios.

5.2. Beneficios de la Propuesta

Mediante el diseño de estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios para la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, mediante las cuales se busca una gestión de cuentas por cobrar efectiva, para ello se requiere implementar controles internos que brinden a la empresa un conjunto de herramientas para salvaguardar sus recursos, y mantener un proceso eficiente, eficaz y efectivo, para mantener la continuidad de los ingresos necesarios para fortalecer el flujo de caja y la liquidez financiera, que se requiere para cubrir sus obligaciones y mantener la sostenibilidad de las operaciones de la empresa en el tiempo, así como garantizar su posicionamiento en el mercado en el cual se encuentra inmersa.

Mediante la propuesta, el personal administrativo relacionado a las cuentas por cobrar,

podrá implementar controles de aprobación y autorización, verificación, inspección física, sobre información en archivos maestros, comparación y conciliación de datos derivados de dos o más fuentes de información relacionada, así como controles de supervisión. De esta manera, se espera lograr mantener una información actualizada, una gestión de cobranza continua que recupere las cuentas vencidas que están en manos de los clientes producto de las ventas a crédito, de forma tal que se fortalezca la liquidez financiera. Además, se espera diversificar los ingresos y alcanzar nuevos mercados por lo que el proceso de cobranza debe estar capacitado para incrementar el flujo de información y control del efectivo producto de las cuentas por cobrar.

La propuesta, también brinda un aporte a otras empresas que tengan una problemática similar pudiendo adaptar las estrategias a sus propias necesidades. Por su parte, sirve de antecedente a otras investigaciones de proyectos factibles para el desarrollo de una propuesta viable en la solución de conflictos y considerando los fenómenos que generan la problemática, aplicando los controles internos como herramienta de mejora de procesos. Finalmente, proporcionó a la autora un conjunto de conocimientos académicos y profesionales para lograr desarrollar el presente trabajo de grado como requisito para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en cumplimiento de las normativas académica de la Universidad José Antonio Páez logrando la solución de problemas organizacionales bajo la línea de investigación Tributación y Gestión Financiera.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios.

5.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Definir estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios.
- ✓ Establecer controles internos para la recuperación de las cuentas por cobrar en los lapsos acordados con los clientes.

- ✓ Diseñar un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros.

5.4. Desarrollo de la Propuesta



La presente propuesta consiste en el diseño de estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios para la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, de manera que se logre un flujo de caja continuo y fortalecimiento de la liquidez financiera, contando con procesos efectivos de las cuenta por cobrar, mediante la implementación de controles internos que salvaguarden los recursos de la empresa, mantengan una información actualizada que apoye la toma de decisiones, se hagan cumplir los procedimientos, normativas y políticas, así como se detecten posibles desviaciones para implementar los correctivos a tiempo. Para tal fin, a continuación, se presenta la propuesta siguiente:

Objetivo 1.- Definición de estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios.

El presente objetivo consiste en la definición de estrategias que permitan la diversificación de los ingresos, considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios, con la finalidad de captar clientes potenciales, aumentar su cartera de clientes, generar mayores ventas y por ende incrementar el flujo de efectivo que permita la sostenibilidad de la empresa y garantizar su operatividad en el tiempo. En este sentido, se proponen las siguientes estrategias:

1.1. Expansión a nuevos mercados.

La empresa busca expandirse en nuevos mercados, por lo tanto, busca impulsar a la empresa a través de las redes sociales, mediante la publicidad en los medios digitales, en especial a través de Instagram, ya que se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para difundir a las empresas, debido a que es uno de los medios más económicos, con alto alcance de clientes potenciales y con mayor velocidad que los medios convencionales, para ello, la empresa requiere

de la contratación de un community manager quien es un profesional responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de la empresa, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans en internet, quienes vienen siendo clientes potenciales para la empresa.

Por lo tanto, el community manager debe redactar todo aquel contenido que va a ser utilizado en social media, como los artículos de un blog, la descripción de un producto, además, allí se ubicará un número de teléfono corporativo para el representante de ventas quien tendrá contacto con el cliente para brindarle información sobre los productos y servicios que brinda la empresa, precios y promociones, condiciones de ventas, entre otros. Asimismo, mediante el teléfono corporativo se puede mantener información en el estado sobre el tipo de productos que brinda la empresa, a través de WhatsApp Business pudiéndose utilizar este medio para enviar listas de precios entre otros.

Siendo el Instagram una herramienta de alto alcance geográfico, la empresa podrá abrir sus fronteras para prestar sus servicios, aunque en la actualidad limita su mercado en el estado Carabobo, Aragua, Estado Miranda y Distrito capital. Cabe destacar, que la empresa presta servicios de publicidad exterior entre las cuales se encuentra a través de vallas, pendones, logotipos, avisos corpóreos, rotulaciones de vehículos, gigantografías, fabricación BLT, entre otros, por lo tanto, al ser publicidad en medios físicos requiere del traslado de sus productos a estos estados.

1.2. Introducción de nuevos servicios.

La siguiente estrategia para diversificar sus ingresos consiste en incrementar los servicios a través de la incorporación de remodelación de los locales en donde se realiza la publicidad, de esta manera, busca agregar este servicio que le brindará una ampliación a sus productos y servicios, de manera que el cliente pueda proyectar una imagen que le permita captar sus propios clientes potenciales, no solo a través de la publicidad que le ofrece la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, sino en el acondicionamiento de los locales para brindar un efecto atractivo.

Objetivo 2.- Establecimiento de controles internos para la recuperación de las cuentas por cobrar en los lapsos acordados con los clientes.

El presente objetivo consiste en el establecimiento de controles internos para la recuperación de las cuentas por cobrar en los lapsos acordados con los clientes, de manera que la empresa pueda estar preparada para salvaguardar sus recursos financieros, y mantener un ingreso continuo al flujo de caja para poder dirigirlos al pago de sus obligaciones de manera oportuna, para garantizar su sostenibilidad y mantener la operatividad de la empresa. En este sentido, se proponen las siguientes estrategias de control:

2.1. Actualización de la data de los clientes y evaluar los créditos otorgados.

Esta estrategia consiste en la actualización de los clientes y evaluar los créditos otorgados, de manera que se pueda revisar los estados financieros, las recomendaciones bancarias y comerciales, de manera que se evalúe el comportamiento comercial del cliente, a través de los saldos de cuenta, la puntualidad o retardo en los pagos, de manera que se tome decisiones sobre el crédito otorgado, aumentos o disminución de la líneas de crédito, o la solicitud de pagos de contado cuando se considere un riesgo de generar cuentas incobrables. En este sentido, el analista de cuentas por cobrar deberá solicitar a los clientes los estados financieros de los últimos dos (2) años (2022-2023), referencias comerciales y bancarias (emitidas con antigüedad menor a seis (6) meses) e imprimirá un reporte por cliente, con los saldos el comportamiento comercial y saldos del último año, para estudiar su puntualidad o retraso en el pago de sus compromisos contraídos con la empresa, volumen de ventas y el porcentaje que representa ante las ventas totales. Por su parte, el administrador realizará el análisis de la información y realizará la toma de decisiones.

2.2. Sugerencia de la adquisición de un sistema administrativo para el registro de las cuentas por cobrar.

Esta estrategia consiste en sugerir a la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, la adquisición de un sistema administrativo para el registro de las cuentas por cobrar, de manera que pueda agilizar el proceso de registro de la cuentas por cobrar, desde la generación de pedidos, emisión de facturas, llenado de una data con los clientes, establecer las condiciones de ventas, emisión de facturas, notas de crédito, registro de cobranza, emisión de reportes sobre la obtención de los clientes solventes, morosos, facturas por vencer, reportes de cobranzas, saldos, y además,

apoya el proceso de conciliación bancaria y arqueo de caja. Asimismo, permite emitir recibos de cobranza, realizar descuentos y ayuda a llevar los libros de ventas, para el cálculo de los créditos fiscales producto del IVA, ISLR, registro de comprobantes de retenciones de clientes sujetos pasivos especiales, ISLR, Municipales e IGTF.

Por lo tanto, el personal de administración podrá minimizar la generación de información manual en Excel para obtener información en menor tiempo, para apoyar la toma de decisiones y control de las cuentas por cobrar, pudiendo dedicar sus esfuerzos a otras actividades administrativas. Por otro lado, la información servirá para apoyar el flujo de caja. El sistema administrativo propuesto es el sistema SAP, el cual no es muy costoso y que los beneficios que ofrece para cubrir los registros de cuentas por cobrar, pagar, facturación, inventarios, conciliaciones, nómina entre otros.

2.3. Establecimiento del uso de un auxiliar de cuentas por cobrar.

Esta estrategia consiste en el establecimiento del uso de un auxiliar de cuentas por cobrar, con la finalidad de llevar un control de las facturas pendientes por cobrar, de esta manera, allí se detallará las factura pendientes, por cliente, para poder controlar a través del método de análisis de vencimiento los importes que se esperan recibir y planificar con el cliente la fecha en que este realizará el pago de manera que se puede programar el envío de estados de cuenta y avisos de cobro, y hacer seguimiento al proceso de cobranza hasta concretar la recepción del pago, además, de tener alertas de los días de mora que pueda presentar el cliente para tomar decisiones preventivas a tiempo. El auxiliar se llevará en hoja de Excel y será llevado por el analista de cuentas por cobrar.

2.4. Refuerzo del proceso de envío de estados de cuenta y avisos de cobro.

Esta estrategia consiste en el refuerzo del proceso de envío de estados de cuenta y avisos de cobro, apoyado del auxiliar de cuentas por cobrar y los reportes del sistema administrativo, se enviará semanalmente, vía correo electrónico o por mensajes de WhatsApp, los estados de cuenta y avisos de cobro, con la finalidad de recordar al cliente las deudas que tiene con la empresa, los importes que debe y la fecha de vencimiento, haciendo énfasis si tiene deudas morosas, todo ello con el objeto de concretar la fecha de pago, así como, si la empresa ha pagado la deuda, solicitar el comprobante de pago, para su verificación en el movimiento bancario a través de la banca

electrónica, registro en el sistema administrativo y actualización en el libro de cuentas por cobrar.

2.5. Planificación eficiente de la gestión de cobranza.

Esta estrategia consiste en la planificación eficiente de la gestión de cobranza, de manera que se logre concretar la recepción del pago de los clientes en los lapsos otorgados, en este sentido, se propone elaborar un calendario sobre los clientes que deben pagar en cada fecha establecida, de manera que se dirija la gestión de cobranza en el envío de las notificaciones de cobro primero para fijar la fecha de pago, luego el día anterior del pago, el mismo día del pago si aún no se ha recibido el mismo, y el día posterior para conocer las causas de su incumplimiento, guardar información documentando el suceso, y acordar una nueva fecha. De esta manera, el cliente sentirá que se hace seguimiento de manera continua a la cobranza y que se espera de su cumplimiento. El calendario de cobranza lo elaborará el analista de cuentas por cobrar en hoja de Excel, emitiendo copia para el administrador quien realizará monitoreo y supervisión del cumplimiento de la gestión de cobro y la respuesta del cliente.

2.6. Recuperación de las cuentas morosas mediante negociaciones favorables con los clientes.

Esta estrategia se basa en la recuperación de las cuentas morosas mediante negociaciones favorables con los clientes, donde el administrador, al tener conocimiento de la situación del cliente mediante el calendario de cobranza, emisión de reportes, y supervisión del proceso, procederá a negociar con estos clientes, manteniendo una comunicación cordial, y tomado en consideración que se quiere recuperar el saldos pendientes, pero sin perder al cliente, brindará alternativas de negociación del pago, bien sea en dar fracciones o varias cuotas del pago en un tiempo determinado, descuentos si paga toda la deuda, o descuentos en otros servicios o productos, de manera que incentive al cliente a querer cumplir con sus obligaciones de una manera que no afecte la relación comercial.

2.7. Diseño de formatos de control de cobranza.

Esta estrategia se fundamenta en el diseño de formatos de control de cobranza, con la finalidad de contar constancia y control de los ingresos producto de las ventas, de manera que se emita un comprobante de cobranza detallando al cliente, factura (s), importe, fecha, modo de

pago, y demás información necesaria. Este comprobante servirá, además de poder realizar los registros en el sistema administrativo y en el auxiliar de cuentas por cobrar, apoyará las conciliaciones bancarias y arqueos de caja. El formato será diseñado en el sistema administrativo, por parte del proveedor del sistema, donde se personalizará los datos de la empresa y las especificaciones referentes a membrete, se solicitará el servicio a una imprenta para que realice los formatos en forma continua, con membrete de la empresa, dirección, correo electrónico, número de teléfono corporativo, número de control correlativo.

Objetivo 3.- Diseño de un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros.

El presente objetivo se basa en el diseño de un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros, de esta manera, se busca conocer las deudas que tiene la empresa y los recursos financieros que se esperan recibir de las cuentas por cobrar y el efectivo disponible en caja y banco, para cubrirlos, para ello se plantea la estrategia siguiente:

3.1. Implementación del uso del flujo de caja como herramienta para proyectar los ingresos y egresos y determinar las necesidades de financiamiento.

Implementación del uso del flujo de caja como herramienta para proyectar los ingresos y egresos y determinar las necesidades de Implementación del uso del flujo de caja como herramienta para proyectar los ingresos y egresos y determinar las necesidades de financiamiento. Esta herramienta tendrá una estructura sobre los ingresos por la cobranzas de contado y a crédito, proyectados en periodos semanales, por cada trimestre, de manera que la empresa pueda estimar sus ingresos que serán dirigidos al pago de sus obligaciones, en este sentido se proyectará los pagos a proveedores, gastos administrativos y de ventas, financieros y tributarios, de modo tal que la empresa pueda evaluar sus necesidades de financiamiento cuando hayan déficit financieros o dirigir los excedentes a nuevas inversiones. (Ver figura 1)



FLUJO DE CAJA PROYECTADO

MES	Abril					Mayo					Junio			
SEMANA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
FLUJO DE CAJA Bs.														
Ingresos														
Ventas Proyectadas														
Cobranzas(contado)50%														
Cobranzas (15 días) 50%														
Total Cobranza														
Egresos														
Cuentas por pagar														
Compras Contado														
Gastos Operativos														
Sueldos y salario														
Alquileres														
Servicios														
Retenciones														
Impuestos IVA														
ISLR Anticipado														
IGTF														
Municipales														
Honorarios														
Internet														
Seguros														
Total Egresos Operativos														
Total FE operativo														
Financiamiento														
Prestamos Bancarios														
Amortización														
Intereses														
Otras comisiones														
Total FE Financiero														
Total Flujo de Efectivo														
Saldo Inicial														
Saldo Final														
Caja Mínima														
Financiamiento Total														

Figura 1. Flujo de Caja Proyectado

Fuente: Autor (2024)

Cuadro 4.- Estrategias Propuestas

 ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS CONSIDERANDO LA EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS Y LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS SERVICIOS			
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	TIEMPO
Definición de estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios.	<ul style="list-style-type: none"> -Expansión a nuevos mercados. Promocionarse en redes sociales. -Introducción de nuevos servicios. Incrementar los servicios a través de la incorporación de remodelación de los locales en donde se realiza la publicidad. 	Administrador	2 meses
Establecer controles internos para la recuperación de las cuentas por cobrar en los lapsos acordados con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la data de los clientes y evaluar los créditos otorgados. - Sugerir la adquisición de un sistema administrativo para el registro de las cuentas por cobrar. - Establecer el uso de un auxiliar de cuentas por cobrar. - Reforzar el proceso de envío de estados de cuenta y avisos de cobro. - Planificar eficientemente la gestión de cobranza. - Recuperar las cuentas morosas mediante negociaciones favorables con los clientes. - Diseñar formatos de control de cobranza. 	Administrador	1 mes
Diseñar un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el uso del flujo de caja como herramienta para proyectar los ingresos y egresos y determinar las necesidades de financiamiento. 	Administrador	1 mes

Fuente: Autor (2024).

5.5. Factibilidad de la Propuesta

5.5.1. Factibilidad Técnica

La presente propuesta es técnicamente factible, debido a que la empresa cuenta con equipos de computación, impresoras, sistema office 2019, internet, teléfono corporativo, solo requiere de la adquisición del sistema administrativo SAP para el registro de las operaciones de la empresa, e impresión de los formatos de cobranza.

5.5.2. Factibilidad Operativa

La presente propuesta es operativamente factible, ya que la empresa requiere de la

contratación de un analista para cuentas por cobrar, requiriendo la modificación de su estructura organizativa al generar este cargo que no existe en la actualidad, delegando funciones y responsabilidades dedicadas a la gestión de registro de las cuentas por cobrar, elaboración del auxiliar respectivo, planificación de cobranza y ejecución del proceso de cobro. Asimismo, requiere de la contratación de un community manager para la gestión de las redes sociales específicamente Instagram.

5.5.3. Factibilidad Económica

La presente propuesta es económicamente factible, debido a que la empresa cuenta con los recursos suficientes y disponibles para su implementación, por lo que se requieren para la contratación del analista de cuentas por cobrar, el community manager, adquisición del sistema administrativo SAP y elaboración de los formatos de cobranza a través de una imprenta. Cabe señalar, que la empresa considera viable la adquisición de estos, ya que desea ampliar la diversidad de sus ingresos y aumentar su cartera de clientes para fortalecer su liquidez financiera y recuperar sus inversiones que se encuentran en manos de sus clientes, por lo que considera necesaria tal inversión evaluando el costo-beneficio, cuyos recursos financieros necesarios se detallan en el cuadro N°5.

Cuadro 5.- Recursos Financieros

	
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL Bs.
Contratación de un Community manager y gastos de servicios en Instagram (mensuales)	180\$
Gastos de papelería imprenta en formato en hoja continua a media carta de comprobantes de cobranza, arte final e impresiones, original y 2 copias (original cliente, copia administración y contabilidad)	50\$
Adquisición del sistema SAP, instalación, habilitación de módulos (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nómina, bancos, facturación) y capacitación 24 horas.	350\$
TOTALES	580\$

Fuente: Autor (2024).

CONCLUSIONES

La gestión de cobranza es indispensable en toda empresa cuyas ventas sean a crédito, ya que su efectividad se concreta al lograr percibir el pago por parte del cliente en la fecha acordada. En este sentido, muchas empresas vienen implementando controles internos en el área de cuentas por cobrar, de manera que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas establecidos en la organización, ya que brindan una seguridad razonable que todas las operaciones serán registradas oportuna y correctamente, además, salvaguarda los activos, se logran emitir reportes con información confiable y veraz que apoye la toma de decisiones, adicionalmente, permite detectar posibles desviaciones para implementar correctivos a tiempo.

Bajo estas premisas, el presente estudio se orientó en la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP, cuya problemática radica en el retardo de cobro de sus ventas a crédito que afecta la liquidez financiera de la empresa, por lo tanto, se procedió a analizar la situación financiera actual, identificando los factores claves que impactan la sostenibilidad financiera y las áreas que requieren mejoras de la situación financiera, lográndose el primer objetivo de la investigación, a través del análisis de los resultados del instrumento aplicado, donde se pudo obtener ciertas debilidades que presenta la empresa, ya que la gestión de cobranza no se concreta acumulando facturas vencidas pendientes por cobrar, a pesar de enviar notificaciones de cobro y envió de estados de cuenta, no se utiliza el método de análisis de vencimiento, no cuentan con un sistema administrativo ni un auxiliar para el registro y control de las cuenta por cobrar, tampoco hacen uso de un flujo de caja para proyectar sus ingresos y pagos pendientes, de manera que se evalúe las necesidades de financiamiento que aseguren la sostenibilidad y operatividad de la empresa.

Seguidamente, se procedió a desarrollar un plan de gestión de flujo de efectivo que permita mantener una liquidez constante, gestionando eficazmente sus activos y pasivos financieros, lográndose el segundo objetivo, mediante los datos obtenidos de una lista de cotejo, cuyos resultados se expusieron en una matriz DOFA, y donde se obtuvieron las estrategias que dieron sustento a la propuesta con la finalidad de minimizar las debilidades encontradas e impulsar la fortalezas existentes, aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas del medio.

Se concluye, que el uso del flujo de caja proyectado es una herramienta de gran utilidad

para la gerencia, de manera que permite una adecuada administración de sus recursos, proyectando los posibles ingresos a percibir en determinado tiempo y los gastos a los que incurriría la empresa de acuerdo a sus compromisos contraídos y gastos operativos, de forma tal que pueda prever la necesidad de financiamiento si tuviere déficit monetario en sus saldos, y pueda gestionar a tiempo ante las entidades bancarias créditos para cubrirlos, y planificar la amortización de la deuda y pago de intereses y comisiones que generen. De esta manera, se podría controlar sus recursos.

Finalmente, se logró el tercer objetivo de la investigación al diseñar estrategias que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios, tales estrategias le permitirán a la empresa poder controlar sus ingresos y hacer que se mantenga un flujo continuo de sus ingresos que fortalezca la liquidez financiera de la empresa, cubra sus obligaciones, garantice su operatividad y logre su posicionamiento en el mercado meta.

RECOMENDACIONES

Para lograr una adecuada implementación de los procesos de control interno para la mejora en la sostenibilidad financiera de la empresa José Rodríguez Publicidad Exterior FP (2023), se presentan las recomendaciones siguientes:

- ✓ Tomar en consideración los resultados obtenidos en la investigación, ya que la mejora de procesos es requerida para minimizar el riesgo de cuentas incobrables.
- ✓ Implementar los procesos de control interno, a través de las estrategias propuestas que permitan la diversificación de los ingresos considerando la expansión a nuevos mercados y la introducción de nuevos servicios, de tal manera que se logre hacer efectivo del proceso de cobranza y control de las cuentas por cobrar.
- ✓ Contratar una analista contable con experiencia y conocimientos en el manejo del sistema SAP, para facilitar el proceso de capacitación al ingresar el cargo, para obtener resultados más efectivos en la implementación de la propuesta.
- ✓ Elaborar un manual en el área de cuentas por cobrar, e implementar monitoreo y supervisión en su proceso para garantizar la efectividad en la recuperación de las cuentas vencidas en las fechas establecidas.
- ✓ Hacer uso del flujo de caja proyectado y evaluar los resultados obtenidos, para ajustar los periodos siguientes en el caso de ser necesario.
- ✓ Mantener relaciones comerciales cordiales con los clientes actuales y reforzarlas mediante un trato amable y respetuoso, y a la vez haciendo énfasis en lo necesario del cumplimiento del pago en los lapsos acordados para la conservación de los créditos otorgados.
- ✓ Abrirse a otros mercados a medida que se alcance atender y diversificar los servicios para lograr posicionarse a nivel nacional, administrando adecuadamente sus recursos y realizar nuevas inversiones en otras redes sociales como Tik Tok, Facebook y Twitter.
- ✓ Aprovechar la adquisición del sistema administrativo para sistematizar los registros, minimizar el trabajo excesivo en el departamento de administración y poder dirigir los esfuerzos en la gestión de cobranza y control del efectivo.
- ✓ Mantener una mejora continua en todos los procesos de la empresa, implementar controles internos.

REFERENCIAS

- Aguirre, J. (2009). Auditoria III. Control Interno Áreas específicas de implantación Procedimiento y Control. 6ª ed. España: Editorial Cultura S.A.
- Anaya, F., Fernández, R. y González, A. (2020). Estrategias financieras para la optimización del manejo y control del efectivo (crédito y cobranza) en la empresa Contraste J&F C.A. Valencia, Estado Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. campus Bárbula. Carabobo. Venezuela.
- Arias, F. (2016). El proyecto de investigación. 5ª ed. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Ávila, L. y Román, F. (2019). Plan de acción para mejorar el control del efectivo de la empresa Inversiones Moda Baly C.A. Trabajo de grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela.
- Baena, D. (2014). Análisis financiero enfoque y proyecciones. [Documento en línea]. Disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=1XsDwAAQBAJ &printsec==frontcover&dq=an%C3%A1lisis+financiero+enfoque+y+proyecciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj9JiivPzcAhUoqlkKHZEMARUQ6AEIJjAA#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20financiero%20enfoque%20y%20proyecciones&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=1XsDwAAQBAJ&printsec==frontcover&dq=an%C3%A1lisis+financiero+enfoque+y+proyecciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj9JiivPzcAhUoqlkKHZEMARUQ6AEIJjAA#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20financiero%20enfoque%20y%20proyecciones&f=false). [Consulta: 2023, septiembre 24]
- Balestrini, M. (2016). Como se elabora el proyecto de investigación. 6ª ed. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Bind ERP Staff (2024). Contabilidad y Finanzas: Conoce todo sobre el flujo de caja proyectado para tu empresa. [Documento en línea]. Disponible en: <https://bind.com.mx/blog/contabilidad-y-finanzas/flujo-de-caja-proyectado#:~:text=El%20flujo%20de%20caja%20proyectado%20es%20un%20instrumento%20financiero%20que,d e%20operatividad%20de%20una%20empresa>. [Consultado: 2024, enero 5].
- Blanca, F. y Padrino, M. (2020). Plan estratégico para mejorar el control de los ingresos y egresos de la empresa MG Construcciones C.A. Trabajo de grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela.
- Cabello, Y. (2022). Aplicación del estado de flujo de efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la empresa LMS Menage S.A.C. Jesús María 2021. Trabajo de grado no publicado. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Lima. Perú.
- Catacora, F. (2015). Sistemas y Procedimientos Contables. 10ª ed. Colombia: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana S.A.
- CONTPAQ® (2024). ¿Cómo establecer políticas de cobranza? [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.contpaqi.com/publicaciones/gestion-empresarial/como-establecer-politicas-de-cobranza#:~:text=Estas%20pol%C3%ADticas%20de%20cobranza%20consisten>,

tiempo %2C%20aumentar%20considerablemente%20las%20ganancias. [Consultado: 2024, enero 5].

Estupiñán, R. (2008). Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. 2ª ed. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE Ediciones.

Ettinger, R. (2010). Créditos y cobranzas. 4ª ed. México: Editorial Continental. Grupo Patria Cultural.

Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1994). Control Interno. [Documento en línea]. Disponible en: <https://ccpdistribucapital.org.ve/uploads/descargas/4015d5da5e21f611121b9d946b87d8cbf96a3e28.pdf>. [Consultado: 2023, septiembre 24].

Hirache, L. (2013). El flujo de caja como herramienta financiera. Actualidad Empresarial N°277. IV-5. [Documento en línea]. Disponible en: http://aemresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf. [Consulta: 2023, septiembre 24].

Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación. 3ª ed. Editorial Fundación Sypal Servicios y Proyecciones para América Latina. Caracas, Venezuela.

Karin, M. (2024). Moonflow LLC Soluciones. La importancia de una efectiva gerencia de cobranza. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.moonflow.ai/es-pe/blog/importancia-gerencia-de-cobranza#:~:text=Una%20efectiva%20gerencia%20de%20cobranza%20contribuye%20significativamente%20a%20mantener%20un,su%20crecimiento%20de%20manera%20sostenible.> [Consultado: 2024, enero 5].

Mantilla, S. (2015). Control Interno, Estructura Conceptual Integrada. 6ª ed. Bogotá. Colombia: Editorial ECOE Ediciones.

Manzanilla, V. (2023). Qué son las cuentas por cobrar e importancia para tu negocio. [Documento en línea]. Disponible en: <https://metodoegm.com/emprendimiento/cuentas-por-cobrar-importancia/#:~:text=Si%20mantienes%20un%20control%20de,verificar%20que%20se%20cumplan%2C%20etc.> [Consulta: 2024, enero 5].

Milano, M. (2019). El proceso financiero de las empresas editoriales desde el sistema Dupont y el valor agregado en la Editorial R & R, C.A. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Campus La Morita. Maracay. Venezuela.

Mokate, K. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. ¿Qué queremos decir? Serie. Documento de Trabajo I-24, BID, Nueva York.

Osorio, Y. (2017). ¿Qué es el flujo de caja? [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.abcfianzas.com/administración-financiera/que-es-el-flujo-de-caja>. [Consulta: 2023, septiembre 24].

- Palma, J. (2013). Análisis y proyecciones del flujo de caja. Slideshare. [Documento en línea]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/SalvadorPalma/todo-sobre-el-lflujo-de-caja>. [Consulta: 2023, septiembre 24].
- Rodríguez, G. (2014). Flujo de caja. Actualidad empresarial. N° 308. VII-1. [Documento en línea]. Disponible en: https://aempresarial.com/servicios/revista/308_9:AWJQFJMZGTYPJJMS TC WQMFZSGQPMDDQDZAUFJHFQBEGKNSCHVY.pdf. [Consulta: 2023, septiembre 24].
- Santillana, J. (2010). Sistemas de control interno. 3ª ed. México: Editorial Pearson.
- Stoner, J. (2015). Administración. 6ª ed. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Talaya, E. (2018). Metodología de la Investigación. 4ª ed. Editorial ESIC. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2018). El proceso de la investigación Científica. 4ª ed. Ciudad de México. Colombia: Ediciones Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores.
- Vázquez, M. (2021). Plan de acción para los procesos de elaboración del flujo de caja para la empresa Transporte y Servicios GTM C.A. Trabajo de grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela.
- Zendesk (2023). Recordatorio de pagos: cómo hacer gestión de cobranzas paso a paso. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/recordatorio-de-pagos/> [Consulta: 2024, enero 5].

ANEXOS



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



Anexo A

Guía de Entrevista

La presente guía de entrevista tiene como propósito recoger información valiosa sobre el trabajo de investigación cuyo título es la **“PROPUESTA PARA LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA JOSÉ RODRÍGUEZ PUBLICIDAD EXERIOR FP”**, el cual se realiza como requisito parcial para obtener el título de Licenciada en Contaduría Pública.

Dirigido a los trabajadores del departamento de administración de la empresa **JOSÉ RODRÍGUEZ PUBLICIDAD EXERIOR FP**.

Con tal propósito se le agradece la colaboración que pueda prestar al contestar con la mayor objetividad posible la información solicitada, la cual será tratada en forma confidencial y para uso exclusivo de la investigación que se está efectuando.

Se sabrá agradecer la veracidad de sus respuestas y su interés al hacerlo. A continuación, se le presenta una serie de instrucciones para el desarrollo del mismo.

Instrucciones: a continuación, se presentará una serie de preguntas de respuestas abiertas que conforman la guía de entrevista, responda y argumente cada opción ya que representa su opinión. Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

De antemano, gracias por su colaboración.

Atentamente

Anabel Rodríguez

Anexo A


Guía de Entrevista

PROPUESTA PARA LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA JOSÉ RODRÍGUEZ PUBLICIDAD EXERIOR FP	
ÍTEM	PREGUNTA
1	¿Podría usted comentar con qué frecuencia se lleva el registro de las cuentas por cobrar y si los saldos se mantienen actualizados para apoyar la toma de decisiones? R:
2	¿Podría usted indicar si se encuentran definidas políticas de cobranza y si estas son difundidas a los clientes y trabajadores involucrados en el proceso de ventas a crédito? R:
3	¿Podría usted señalar si se aplica el método de análisis de vencimiento de las facturas a crédito para llevar un control de la cobranza? R:
4	¿Podría usted informar con qué frecuencia se emiten estados de cuentas a los clientes para informarles sobre las facturas que tienen pendiente por pagar a la empresa? R:
5	¿Podría usted indicar la frecuencia en que se envían notificaciones de cobranza a los clientes que tienen facturas vencidas? R:
6	¿Podría usted señalar si se les realiza el cobro de intereses de mora a los clientes que tengan retardo en el pago de facturas vencidas? En el caso de no efectuarlos ¿Considera usted que la empresa podría considerar utilizar esta alternativa en la gestión de cobranza? R:
7	¿Podría usted explicar de qué manera se ve afectada la liquidez financiera de la empresa debido a como se lleva en la actualidad el proceso de cobranza y que de qué manera impacta en la sostenibilidad y operatividad de la empresa? R:
8	¿Podría usted explicar si la empresa cuenta con los recursos suficientes para la sostenibilidad financiera de la empresa? R:
9	¿Podría usted indicar de qué manera se lleva a cabo la planificación de la cobranza y que resultados se han obtenido en la gestión de esta? R:
10	¿Podría usted explicar si la empresa hace uso de la herramienta flujo de caja para proyectar sus ingresos y egresos? R:

Fuente: Autor (2024).

Anexo B

Cuadro 2.- Lista de Cotejo

		Empresa: Departamento: Fecha:	
ÍTEM	VARIABLE	ALTERNATIVA	
		SI	NO
1	Uso de un sistema administrativo: Modelo: _____		
2	Existencia de un libro auxiliar de cobranza.		
3	Existencia de formatos de cobranza: Preimpreso: ___ Impreso por el sistema: ___ Prenumerado: ___ Control de correlativo: ___ Otro: _____		
4	Supervisión al personal de cobranza.		
5	Emisión de Estados de cuenta: Semanal: ___ Quincenal: ___ Mensual: ___		
6	Ejecución de conciliaciones bancarias.		
7	Registros y saldos de las cuentas por cobrar actualizados.		

Fuente: Autor (2024).



FLUJO DE CAJA PROYECTADO

MES	Abril					Mayo					Junio			
SEMANA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
FLUJO DE CAJA Bs.														
Ingresos														
Ventas Proyectadas														
Cobranzas(contado)50%														
Cobranzas (15 días) 50%														
Total Cobranza														
Egresos														
Cuentas por pagar														
Compras Contado														
Gastos Operativos														
Sueldos y salario														
Alquileres														
Servicios														
Retenciones														
Impuestos IVA														
ISLR Anticipado														
IGTF														
Municipales														
Honorarios														
Internet														
Seguros														
Total Egresos Operativos														
Total FE operativo														
Financiamiento														
Prestamos Bancarios														
Amortización														
Intereses														
Otras comisiones														
Total FE Financiero														
Total Flujo de Efectivo														
Saldo Inicial														
Saldo Final														
Caja Mínima														
Financiamiento Total														

Figura 1. Flujo de Caja Proyectado

Fuente: Autor (2024)