



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

**PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS A TRAVÉS DE
LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN EL
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA
EMPRESA MOLDES MAFRA, C.A.
UBICADA EN GUACARA, ESTADO CARABOBO**

EMPRESA: MOLDES MAFRA, C.A.

Autor: Fernando Acosta
C.I. V -18.802.779

San Diego, Octubre de 2017



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE
LA EMPRESA MOLDES MAFRA, C.A.
UBICADA EN GUACARA, ESTADO CARABOBO**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

LCDO. GIORGIO GIUFFRIDA (M.Sc.) C.I. V- 11.156.729

TUTOR ACADÉMICO

LCDO. FRAY ACOSTA C.I. 7.280.166

TUTOR EMPRESARIAL

**Autor: Fernando Acosta
C.I. V – 18.802.779**

San Diego, Octubre de 2017

DEDICATORIA

A mis padres, Fray Acosta y María Elena Castellanos por ser el pilar fundamental en mi formación académica y siempre ser mi apoyo incondicional gracias por siempre creer en mí y apostar todo a mi persona, este logro es de ustedes

A mis hermanos, Fray José Acosta y Fabiana Elena Acosta por ser mi ejemplo a seguir y apoyarme en todos mis logros, por siempre motivarme a querer ser cada día una mejor persona esto es por y para ustedes

A mi prometida Adriana Muñoz, por ser el motor que me impulsa a ser cada día mejor persona y motivarme este logro es nuestro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS primeramente por siempre acompañarme en cada paso que doy en mi vida, por todas las bendiciones recibidas y por siempre llevarme por el camino del bien.

A mis padres por ser mi modelo a seguir en todo aspecto de la vida y por siempre llenarme de enseñanzas y aprendizajes.

A mis hermanos por ser mi ejemplo y cómplices en cada uno de los pasos que siempre doy, gracias en especial a mi hermano que sé que en todo momento me acompaña de corazón, lejos pero no ausente.

A mi prometida, por ser quien me dio esa fuerza que necesitaba por llenarme de metas y sueños.

A mi tutor y amigo profesor Giorgio Giuffrida, gracias por siempre creer en mí, por ser un ejemplo en la academia y ser parte fundamental en mi carrera, gracias por la confianza y dedicación a mi persona en lo largo de la carrera.

A la empresa Moldes Mafra, C.A. por abrirme sus puertas y permitir desarrollar mi acreditación en sus instalaciones.

A la universidad José Antonio Páez por ser mi casa de estudio.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	pp. 1
CAPÍTULO	
I LA EMPRESA	
1.1. Nombre de la empresa	3
1.2. Ubicación de la empresa	3
1.3. Reseña Histórica	3
1.4. Misión	4
1.5. Visión	4
1.6. Valores	4
1.7. Objetivos de la empresa	5
1.8. Actividad Económica	5
1.9. Estructuras organizativa de la empresa	5
1.10. Organigrama estructural del departamento.	5
1.11. Misión del departamento.	7
1.12. Actividades desarrolladas durante la acreditación.	7
CAPÍTULO	
II EL PROBLEMA	
2.1. Planteamiento del Problema	8
2.2. Formulación del Problema	10
2.3. Objetivos	10
2.4. Justificación	11
2.5 Alcance	12
CAPÍTULO	
III MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL	
3.1. Antecedentes	14
3.2. Bases Teóricas	19
3.3. Definición de Términos Básicos	50
CAPÍTULO	
IV FASES METODOLÓGICAS	
4.1. Fases del Informe	53
4.1.1 Diagnóstico.	54
4.1.2 Identificación de las debilidades y fortalezas	57
4.1.3 Diseño de estrategias de control interno	59
CAPITULO	
V RESULTADOS	
5.1 Análisis de los Resultados	60
CAPITULO	
VI PROPUESTA	
6.1. Presentación de la Propuesta	70
6.2. Objetivos de la Propuesta	71

6.3. Justificación de la Propuesta	72
6.4. Factibilidad de la Propuesta	74
6.5. Desarrollo de la Propuesta	76
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS	96
ANEXOS	99
A.-	100
B.-	102
C.-	105
D.-	105
E.-	106

LISTA DE CUADROS

CUADRO

- 1- Cuadro de Observación
- 2- Matriz DOFA

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

- 1.- Organigrama estructural de la empresa MOLDES MAFRA C.A.
- 2.- Organigrama estructural (propuesto)

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas enfrentan están orientadas a buscar nuevas estrategias y herramientas que les permitan lograr un mejor desarrollo empresarial, en todos los niveles y sectores económicos, para ello, requiere información veraz, confiable y oportuna, y una constante mejora dentro de sus procesos administrativos, adaptado a las nuevas tecnologías, los efectos de la globalización, y los factores socio-económicos del entorno, con la finalidad de alcanzar los objetivos y planes propuestos, y asegurar su permanencia en el mercado, con la finalidad de ser más competitivas y alcanzar el posicionamiento esperado.

Es por ello, que se requiere evaluar la efectividad de sus procesos administrativos, y establecer la administración financiera como herramienta estratégica que permita medir la situación financiera de la empresa, y determinar si los procesos están alcanzando los planes y metas propuestos, y en su conjunto el logro de los objetivos organizacionales, para que de esta manera, se puedan corregir posibles desviaciones y mejorar las áreas críticas de manera oportuna, estableciendo correctivos adecuados.

Bajo este contexto, el presente trabajo de investigación se basa en darle solución a la problemática existente en la empresa MOLDES MAFRA, C.A., de un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar, permitiendo evaluar el tiempo en que se está haciendo efectiva la cobranza, y poder realizar los cambios necesarios que permitan que el personal que labora en el área sea más eficiente y efectivo en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, ser capaces de recuperar los créditos otorgados a corto plazo, evaluar la capacidad de pago de sus clientes, para poder seguir otorgándoles los créditos, mejorar su gestión administrativa, fortalecer su liquidez financiera, así como mejorar su imagen ante sus clientes y proveedores.

Para tal fin, el tiempo de investigación, búsqueda de resultados y desarrollo de

técnicas serán de once (11) meses para el cual se han creado ciertos objetivos que ayudarán a la mejora de la organización, que se estudiarán en los diferentes capítulos, el cual está estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I: La empresa: En él se da a conocer la misión, visión, valores ubicación, reseña histórica de la empresa y el organigrama.

Capítulo II: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porqué de este informe.

Capítulo III: Marco Referencial Conceptual, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados y donde incluya citas textuales que sirvan de soporte al presente informe y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo VI: Fases Metodológicas, se establecen en función de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Seguidamente,

Capítulo V, se muestran los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información y sus respectivos análisis necesarios para el desarrollo de las fases metodológicas para desarrollar el informe de pasantías.

Capítulo VI, la Propuesta en ella se desarrolló un plan estratégico propuesto para darle solución a la problemática existente y mejorar sus procesos administrativos en el área donde se desarrolló el informe.

Para finalizar, se describen las conclusiones a la que se llegó el autor, de igual forma las recomendaciones sobre la aplicación del plan estratégico planteados.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la información presentada para el desarrollo del presente informe.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Nombre de La Empresa

Razón Social: MOLDES MAFRA C.A.

1.2 Ubicación de la Empresa

La empresa MOLDES MAFRA C.A., se encuentra ubicada en la carretera nacional los Guayos-Guacara, en el centro empresarial Sommatino, Galpón 8, urbanización Ciudad Alianza, del Municipio Guacara, en el Estado Carabobo.

1.3 Reseña Histórica

El 11 de Junio de 2002 MOLDES MAFRA, C.A., inicia sus actividades financieras en el Municipio Guacara, Estado Carabobo. La empresa, fue fundada por el Ingeniero Mecánico Fray José Acosta Espi y la Ingeniero Industrial María Elena Castellanos de Acosta, con un capital inicial de Bs. 6.000.000,00, comienza sus servicios en la construcción, fabricación, reparación e instalación de piezas metalúrgicas y metalmecánica; así como todo lo relacionado con la invención de piezas en aluminio, acero, bronce, hierro, entre otros, todo esto dirigido a la industria del vidrio y metalmecánica ubicadas en los Estados Carabobo, Aragua y Trujillo.

MOLDES MAFRA, C.A. desde su inicio manejo una excelente clientela de la industria vidriera como fue: Owens Illinois de Venezuela, C.A. ubicada en los Guayos estado Carabobo; Productora de Vidrio, S.A. en Cagua estado Aragua y Fabrica de Vidrios los Andes en Valera estado Trujillo. Actualmente MOLDES MAFRA, C.A. continúa prestando servicios a empresa del vidrio: Venezolana del Vidrio, C.A. (antes Owens Illinois de Venezuela, C.A.); Productora de Vidrio, S.A. en Cagua estado Aragua; Vidrios Domésticos, MAV,C.C.S., en Tejerías estado Aragua y Vidriolux, C.A. en Guacara estado Carabobo.

1.4 Misión

Ser la empresa líder, que con criterios de calidad ofrece servicios y productos metal-mecánicos, generando plena satisfacción a sus clientes y mejora continua a su personal.

1.5 Visión

Trabajar para la industria del vidrio del centro y occidente del país, ofreciendo servicios y productos metal-mecánicos, con un amplio sentido de responsabilidad y criterios de calidad acorde con los requerimientos de los clientes y comprometidos con el bienestar ambiental del entorno.

1.6 Valores

El compromiso con el futuro desarrollo de la empresa abarca cinco focos de interés donde todos sus miembros canalizan sus capacidades, potenciando la natural vocación de servicios de la organización:

- La integridad: se debe desarrollar con integridad cada acción y procedimiento que se realiza con transparencia y honestidad; porque se encuentran enmarcados por las normativas que regulan y por el respeto que se le debe dar a los clientes.
- La orientación al cliente: el cliente es la razón de ser de la empresa, es por ello que se busca crecer y obtener buenos resultados para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Personal responsable y autónomo: la empresa es exitosa por el personal que trabajan en ella; con su colaboración se obtiene productos de excelente calidad, empleando las tecnologías para multiplicar los recursos económicos. Es por eso que la empresa MOLDES MAFRA,C.A. respeta y valora a las personas que se esfuerzan, se capacitan, se orientan al logro de los resultados, buscan superarse día a día con alta valoración del trabajo en

Equipo, son estas personas la que hacen la diferencia.

- Resultados económicos exitosos: buscando la rentabilidad que permita satisfacer a los accionistas y a sus empleados, desarrollando y consolidado todos los valores de la empresa, su crecimiento y permanencia en el tiempo.
- Desempeño: con el desempeño de cada uno de sus trabajadores, la empresa busca el logro de sus objetivos como empresa.

1.7 Objetivo

La empresa MOLDES MAFRA, tiene como objetivos los detallados a continuación:

- Brindar al cliente calidad y confiabilidad en los servicios prestados.
- Adquirir avances tecnológicos al proceso de reparación, fabricación e instalación, mediante la adquisición de maquinarias modernas y el adiestramiento del personal.
- Utilizar eficientemente los recursos humanos y materiales, manteniendo controles internos que garanticen el correcto funcionamiento de la organización.

1.8 Actividad a la que se dedica

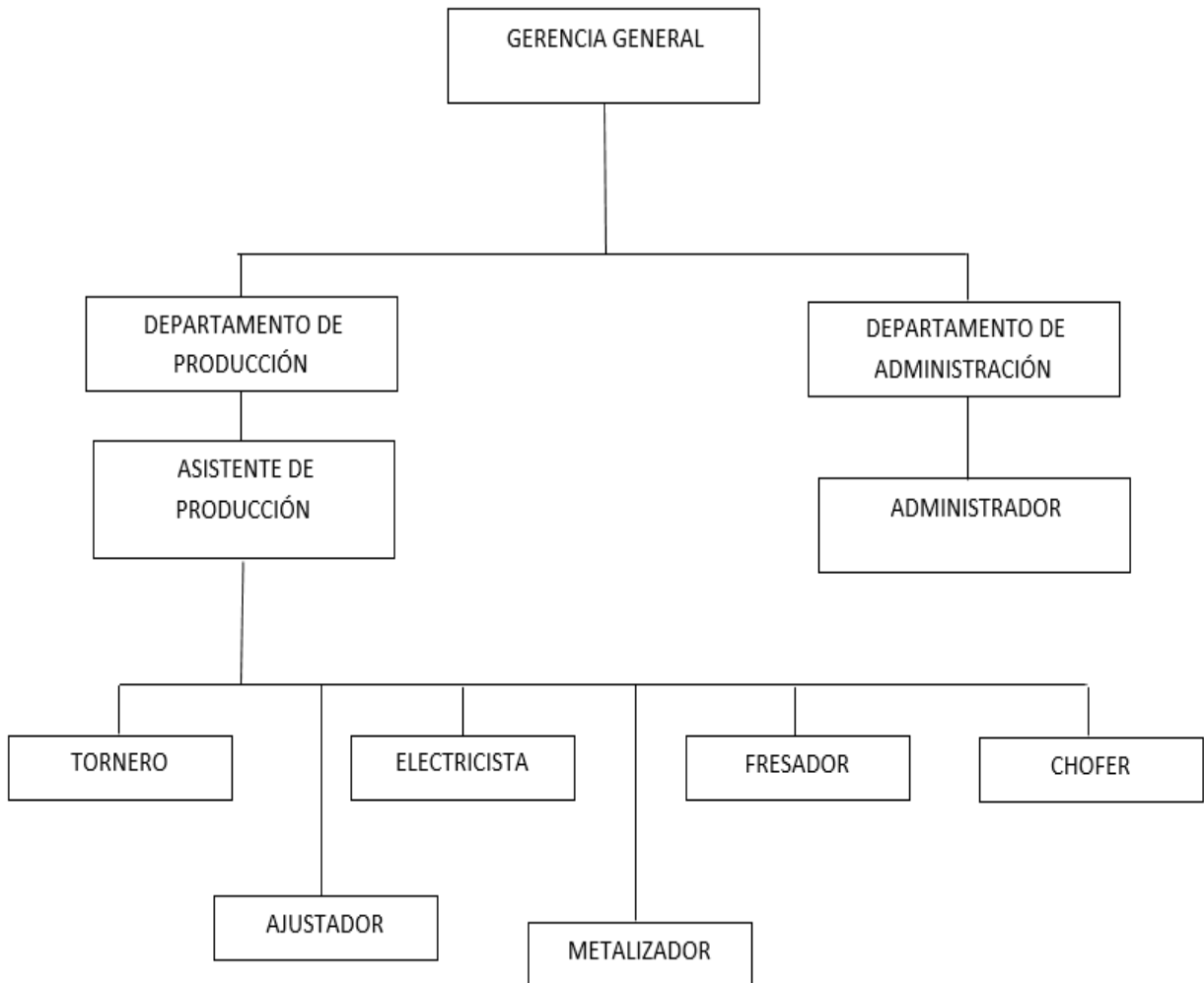
La empresa MOLDES MAFRA C.A., es una empresa dedicada a la fabricación, reparación e instalación de piezas metalúrgicas y metalmecánica; así como todo lo relacionado con la invención de piezas en aluminio, acero, bronce, hierro, entre otros, todo esto dirigido a la industria del vidrio y metalmecánica.

1.9 Estructura organizativa de la Empresa

La estructura organizativa de la empresa MOLDES MAFRA C.A., está compuesta por una Gerencia General, a la cual le reportan los Departamentos de Producción, Ventas, Administración, Costo, Recursos Humanos, Sistema,

Distribución, Mantenimiento y Finanzas; esta última tiene bajo su dirección al cargo del Coordinador Contable, la cual es la autora del presente informe. Para el año 2017 la estructura organizativa es la siguiente:

Figura 1.- Organigrama de la Empresa MOLDES MAFRA, C.A.



Fuente: Departamento Administración de la empresa MOLDES MAFRA C.A. (2017).

1.10 Misión del Departamento de Administración

El departamento de administración tiene como misión, garantizar mediante las diferentes técnicas, instrumentos, controles, planificaciones y mecanismos de

investigación y evaluación el correcto uso y manejo de los recursos de la empresa MOLDES MAFRA, C.A, a fin de prevenir y corregir oportunamente cualquier debilidad, desviación, error u omisión, propiciando y reforzando el debido control de las operaciones realizadas en dicha organización.

1.11 Actividades desarrolladas durante el periodo de la acreditación por experiencia laboral en la Gerencia Administrativa-Contable

Las actividades que se realizan en el cargo de la acreditación por experiencia laboral, en la gerencia administrativa y contable, en el cual se desarrolla el presente estudio en la empresa MOLDES MAFRA, C.A, son las siguientes:

- Elaboración de Presupuestos según los requerimientos del cliente
- Análisis de Compras
- Facturación de Ventas
- Análisis y Control de Cuentas por Cobrar
- Análisis y Control de Cuentas por pagar
- Elaboración y Cancelación de Nómina
- Declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Gestión y Cancelación de Impuestos
- Cancelación de Servicios
- Manejo de Prioridades en la Asignación de Presupuestos
- Receptor y Difusor de información dentro de la Organización
- Evaluación de Desempeño
- Atención al Cliente
- Asistencia a reuniones de carácter comercial

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones, buscan mejorar sus procesos para lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado en el cual se encuentran, así como para poder enfrentar los efectos de la globalización, los avances tecnológicos, y las incidencias de las políticas socio-económicas. Para ello, requiere que la gerencia adopte nuevas herramientas que permitan un mejor desempeño del personal que labora en las diferentes áreas, así como revisar sus procesos evitando la duplicidad de tareas, cumplimiento de las normas y procedimientos, así como el logro de las metas y planes propuestos por la misma, por lo tanto deben ser capaces de desarrollar planes estratégicos, de acuerdo a los requerimientos y posibilidades particulares de la organización, incorporándose a su propia gestión de innovación en busca de ser competitivas en el mercado que cada vez es más exigente.

En este sentido las empresas deben evaluar su estado económico, ya que de esta manera pueden verificar que las decisiones tomadas, así como los planes y metas planteados se están logrando con los resultados esperados, y en función a la información obtenida se tomarán y aplicarán las medidas oportunas, bien sea para aprovechar las oportunidades existentes, o para fortalecer las debilidades existentes para poder evitar que se conviertan en conflictos amenazantes que afecten la operatividad de la organización.

Actualmente en Venezuela, las condiciones socio-económicas y su comportamiento influyen significativamente en las organizaciones, por lo que la gerencia requiere evitar perder tiempo en las decisiones, y poder enfrentar sus efectos y optar a cambios oportunos para, evaluando sus procesos y realizar los ajustes necesarios para lograr los objetivos y metas trazados. Como consecuencia, las

empresas deben ser vigilantes y garantes de su solvencia y liquidez financiera, ya que de ello depende el poder tomar decisiones de inversión de manera segura o realizar un financiamiento adecuado para propulsar un desarrollo de expansión o mejora continua, además de fortalecer su imagen ante sus clientes, proveedores e inversionistas.

Por lo tanto, las empresas deben tener especial cuidado en el manejo de su flujo de caja, ya que depende de la liquidez financiera, en especial de los ingresos provenientes de las ventas a crédito, poder planificar el pago de sus deudas y obligaciones contraídas, para ello la gerencia debe implementar herramientas que le permitan ser eficientes y efectivos para el logro de los objetivos organizacionales, evaluando y mejorando los procesos para tales fines, por lo que requieren de mecanismos de actuación y del fortalecimiento financiero para poder cumplir con sus obligaciones futuras, y asegurar su operatividad en el tiempo.

Ante el escenario financiero, anteriormente descrito el presente informe está basado en brindarle una alternativa de solución a la problemática existente en la empresa MOLDES MAFRA C.A., ubicada en Guacara, Estado Carabobo, dedicada a la prestación de servicios en el área metalmecánica, así como reparación, fabricación y mantenimiento en el área de moldes de botellas, la cual presenta debilidades en sus procesos de cuentas por cobrar, debido a la falta de control, normas, políticas y procedimientos formalmente definidos, así como la falta de supervisión en el área, que permita detectar de manera oportuna las posibles debilidades y desviaciones existentes, para poder implantar correctivos a tiempo para el logro de los objetivos, planes y metas planteados.

En el área de cuentas por cobrar, no se llevan cabo los procesos administrativos adecuados para realizar una gestión de cobranza eficiente y efectiva, debido a que no se realizan los registros de las cuentas por cobrar, no se lleva al día el auxiliar de cuentas por cobrar, no se hace análisis de vencimiento de las facturas, no se realizan conciliaciones bancarias, no se emiten estados de cuenta a los clientes, no se hace seguimiento a los depósitos por lo que las cuentas por cobrar no reflejan saldos reales

que permitan evaluar eficientemente la situación financiera de la empresa y obtener una información veraz y oportuna para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Además de ello, existen un alto número de cuentas pendientes por cobrar, con más de 60 días vencidas, lo que evidencia que no se cumple con las políticas de crédito, y la poca efectividad de la gestión de cobranza. De continuar con esta situación, la empresa podría debilitar su liquidez financiera, haciéndose difícil para ella el pago de sus obligaciones y deudas contraídas, deteriorando la imagen de la empresa frente a sus proveedores y entidades financieras.

A tales efectos, la gerencia requiere de un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar, permitiendo evaluar el tiempo en que se está haciendo efectiva la cobranza, y poder realizar los cambios necesarios que permitan que el personal que labora en el área sea más eficiente y efectivo en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, ser capaces de recuperar los créditos otorgados a corto plazo, evaluar la capacidad de pago de sus clientes, para poder seguir otorgándoles los créditos, mejorar su gestión administrativa, fortalecer su liquidez financiera, así como mejorar su imagen ante sus clientes y proveedores.

2.2. Formulación del Problema

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál sería el plan estratégico adecuado para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., ubicada en Guacara, Estado Carabobo?

2.3. Objetivos del Informe

2.3.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa

MOLDES MAFRA C.A., ubicada en Guacara, Estado Carabobo.

2.3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.
2. Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.
3. Diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

2.4. Justificación del Informe

El presente informe se justifica, debido a que mediante el diseño un plan estratégico la empresa MOLDES MAFRA C.A., podrá mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar así como tener un mayor control en las operaciones, permitiendo lograr un correcto funcionamiento y administración de los ingresos generados por las ventas a crédito, logrando de manera efectiva recuperar la inversión y rentabilidad que se encuentra en manos de los clientes.

Asimismo, logrará aumentar el flujo del efectivo, y fortalecer la liquidez financiera necesaria para poder cancelar las deudas contraídas de manera oportuna, permitiendo asegurar la operatividad de la empresa, en el tiempo. Por su parte, permitirá mejorar su imagen ante los clientes, al mantener una relación más estrecha sobre los procesos de cuentas por cobrar, así como con los proveedores al lograr el pago eficiente de sus obligaciones contraídas, así como poder contar con los recursos necesarios para futuras inversiones. En cuanto al personal que labora en el área administrativa que maneja las cuentas por cobrar, podrán lograr ser más eficientes en el desempeño de sus actividades, y la gerencia podrá realizar una evaluación eficiente tanto del tal desempeño y evaluar la situación económica de la empresa en cuanto a las cuentas por cobrar, así como poder realizar una adecuada planificación del flujo

de caja.

El presente informe, se considera de gran importancia como aporte para la empresa en estudio, debido a que al diseñar el plan estratégico propuesto, permitirá una mejora en los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar, la cual le será de gran ayuda en un mejor desenvolvimiento de sus trabajadores, el detectar fallas, evaluando y monitoreando cada etapa del proceso del manejo de las cuentas por cobrar, con la finalidad de garantizar que cumplan con las normas, políticas y procedimientos, y controles internos, así como evaluar la situación financiera de la misma.

Además de ello, el presente informe generará a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez un excelente aporte ya que sirve de antecedentes para los futuros trabajos relacionados con la administración financiera, en el área de cuentas por cobrar, de acuerdo a las exigencias de la Carrera de Administración de Empresas, en el área gestión administrativa y responsabilidad social empresarial, línea de trabajo gestión emprendedora y de cambio, tema análisis de la gestión administrativa. Finalmente, el presente estudio será de gran ayuda para el autor, ya que aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral.

2.5. Alcance del Informe

El presente informe tiene como finalidad proponer un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., el cual busca fortalecer la liquidez financiera al recuperar los ingresos generados por las ventas a crédito, y evaluar el desempeño de su personal, así como evaluar la situación financiera de la entidad, para poder ser más eficiente y efectivo en el logro de sus objetivos organizacionales, permitiendo mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve.

Para realizar el diagnóstico, en el presente estudio, la empresa ha mostrado gran

disposición de suministrar la información necesaria para el desarrollo de las fases metodológicas, ya que a través de ello se logrará realizar un diagnóstico que suministre la información necesaria para detectar las debilidades y fortalezas existentes en sus procesos en el manejo de cuentas por cobrar, así como obtener las estrategias adecuadas para el diseño de un plan estratégico, a través de la administración financiera, que permita mejorar sus procesos y lograr los objetivos organizacionales y solventar la problemática existente.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

En el presente capítulo se presenta el marco referencial conceptual o teórico, el cual es definido por Delgado, Colombo y Orfila (2010: 85), como “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado”.

3.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de un estudio conforman un aspecto de gran relevancia al momento de efectuar una investigación, debido a que partiendo de los antecedentes se obtendrá el soporte de referencia para considerar las variables objeto de estudio y su relación con la investigación propuesta. Al respecto, Arias (2012: 125), plantea que “los antecedentes de la investigación se refieren a estudio previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan vinculación con el objetivo”. En la búsqueda de investigaciones relacionadas con la propuesta de un plan estratégico para la mejora de los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., que pudieran valer como antecedentes y facilitar un marco para la investigación entre las que se encuentran:

Primeramente, el presentado por Flores (2017), en su investigación titulada **“Auditoria administrativa en el proceso de caja y arqueo del departamento de finanzas de la empresa Centro Médico Valle de San Diego, C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Administración de empresas. La investigación tuvo como finalidad evaluar las distintas fases del proceso administrativos de los arqueos de caja del departamento de Finanzas, a partir de la aplicación de una metodología previamente establecida,

buscando con ello, obtener resultados claros, coherentes pero sobre todo reales, que permitan analizar la forma en que está trabajando en el departamento auditado. Para lograr los objetivos propuestos, la investigación se desarrolló en tres fases metodológicas de acuerdo a los objetivos planteados, para realizar un diagnóstico se aplicó la técnica la encuesta a través de un cuestionario compuesto de diez (10) preguntas de respuestas cerradas tipo dicotómicas de alternativas únicas si-no. La muestra estuvo conformada por diez (10) analistas de facturación y cobranza del departamento de tesorería.

La autora concluye en su investigación, que se identificaron procesos con potenciales problemas, cabe destacar que esta investigación se centró en aspectos donde el desempeño puede ser establecido a través de funciones enfocadas positivamente para desarrollar empleados con altos niveles de motivación , sentido de pertenencia y capacitación, contribuyendo de esta manera a mejorar el desempeño organizacional. Por otra parte, presenta debilidades en los programas de evaluación de desempeño, manuales de organización en los cuales se establezcan normas y procedimientos. Lo antes expuesto, actúa negativamente en la organización afectando la productividad y rendimiento del recurso humano. Su aporte a la presente investigación, son lineamientos claros que dirijan los esfuerzos del personal al logro de las metas y planes propuestos en el área de estudio, es por ello que el plan estratégico a ser propuesto debe tener claramente definidos su misión, visión y objetivos, así como los procedimientos necesarios para alcanzarlos.

Seguidamente, presentaron Dicuru, Linares y Villegas (2015), en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, un estudio que lleva por título **“Propuesta de procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Naturaflores C.A.”**. La investigación tuvo como objeto optimizar la gestión de créditos y cobranza, para llevar con eficiencia todo lo referente a las cuentas por cobrar, evitar que la empresa tome decisiones desacertadas que no puedan ser corregidas y por ende ocasionar posible quiebra y cierre de la empresa. Metodológicamente se enmarcó bajo la modalidad de

un proyecto factible, con un diseño de campo no experimental, con un nivel descriptivo. La población y muestra de estudio fue representada por tres (03) personas, que laboran en el departamento de cuentas por cobrar.

Se utilizó como técnica e instrumento de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario, compuesto por preguntas con respuestas cerradas dicotómicas si-no. Con los resultados obtenidos, y después de realizar un análisis, las investigadoras concluyen que, no disponen de las bases correctas para controlar las cuentas por cobrar, no se comunican e investigan las desviaciones en las políticas establecidas, no se envían a los directores o gerentes de la empresa información suficiente y oportuna acerca de las cuentas por cobrar, no están segregadas las funciones en el departamento involucrado, no se toman medidas correctivas, no dispone de controles efectivos en el área y las evaluaciones no son frecuentes.

Por lo tanto se considera que los controles internos son necesarios para mejorar el área de estudio, mediante la implantación de procedimientos claros que guíen las actividades realizadas por el personal de manera eficiente y efectiva para el logro de los objetivos propuestos. Su aporte a la presente investigación, es evaluar la presencia de controles internos que permitan la salvaguarda de los activos, además de establecer los procedimientos adecuados a las necesidades de la empresa en estudio, para obtener una información confiable, veraz y oportuna para una adecuada administración financiera, evaluar la situación financiera de la empresa, y poder tomar decisiones certeras para asegurar la continuidad de la organización.

Paralelamente, Loo (2015), presentó en la Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”, en Ecuador, para optar al título de Ingeniera en Contabilidad Superior, Auditoría y Fianzas, CPA, una investigación titulada **“Gestión de cartera para el control financiero en “EQUAACCESORIOS S.A.” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas”**, la cual tuvo como finalidad ayudar a la gerencia de la empresa y sus accionista a una mejor toma de decisiones contando con información veraz y oportuna. La metodología que se desarrolló fue cualitativa con tendencia cuantitativa, apoyada en la estadística para obtener

información, realizando una interpretación de los resultados obtenidos mediante el análisis de la entrevista y encuesta, utilizados como técnicas de recolección de datos, apoyados en los instrumentos la guía de entrevista y el cuestionario, respectivamente.

La población se conformó por cincuenta (50) clientes con créditos otorgados mensuales, veintitrés (23) empleados de cartera y ventas, cuatro (04) a nivel administrativo y un (01) gerente administrativo, cuya muestra representativa fue compuesta por veintisiete (27) clientes internos, personal administrativo, cartera y de ventas. Mediante los resultados obtenidos, la autora concluye en su estudio que es imprescindible que cada tarea tenga un responsable para generar control interno dentro de la empresa. Tomar la decisión de una manera ágil y oportuna permitirá el impacto de este riesgo. Preparar siempre un documento que avale el pago si es que se presentarán problemas en el proceso de cobro. Coordinar cursos de capacitación y motivación para que el personal de todos los departamentos sea partícipe y proporcione ideas que puedan mejorar el proceso de implantación del sistema de control interno.

Su aporte al presente trabajo de grado, es que brinda el control interno como herramienta gerencia, que permita detectar las posibles desviaciones en los procedimientos administrativos de las cuentas por cobrar de manera oportuna, así como aplicar los correctivos necesarios, que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la gerencia, orientados en la recuperación de las cuentas por cobrar, que se encuentran en manos de los clientes, sobre deudas ya vencidas, y poder planificar acciones efectivas que permitan la oportuna recuperación de las que están pendiente por vencerse el plazo de crédito, de tal manera que exista un flujo constante de los ingresos que fortalezcan la liquidez financiera de la empresa en estudio.

Por su parte, Peraza. (2013), presentó un trabajo de grado titulado **“Plan estratégico para la optimización del control interno del departamento de crédito y cobranza en la empresa Molinos Carabobo S.A.”**, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad José Antonio Páez. La

investigación tuvo como fin de optimizar el control interno del área de cobranza, y convertirlo en un modelo eficaz y eficiente, permitiendo minimizar las pérdidas económicas y de tiempo. Para la realización de la investigación, metodológicamente se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de un estudio de campo. Se aplicó como técnica de recolección de datos, la encuesta, a través del instrumento el cuestionario de respuesta cerradas tipo dicotómica si-no, aplicado a una población, que conformó la muestra representada por tres (03) personas, cuyos resultados fueron sometidos a un análisis cuantitativo.

La autora concluyó en su investigación, que el plan estratégico se desarrolló del mediante la el establecimiento de la misión, visión del plan, establecer lineamientos para mejorar la coordinación de funciones en el área, así como, establecer lineamientos dirigidos a establecer un modelo de informe de gestión y definición de indicadores de gestión de crédito y cobranzas, teniendo como base e manual de normas y procedimientos formalmente establecido. Su aporte, es la necesidad de claramente la misión y visión del plan, hacia el área de cuentas por cobrar, que permita orientar los esfuerzos a realizar por el personal del área y evaluar la situación financiera de la empresa, para asegurar su permanencia en el tiempo, para ello se requieren de procedimientos claramente definidos que permitan al personal tener una guía clara y accesible para realizar con eficiencia y eficacia sus actividades y lograr los planes y metas propuestos.

Finalmente, Rodríguez y Siso (2013), presentaron una investigación titulada **“Evaluación del sistema de control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Servicios L.C.C. Ingenieros Consultores C.A.”**, en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, en Puerto Ordaz, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública. La investigación tuvo como objeto de controlar el volumen de operaciones que se realizan a través de normas y procedimientos previamente establecidos, debido a que las cuentas por cobrar constituyen uno de los ingresos más significativos obtenidos por la empresa. La investigación metodológicamente se desarrolló con diseño de campo a nivel descriptivo, en la cual

se aplicó como instrumento de recolección de información, en el área de crédito y cobranzas, determinándose deficiencias en el manual de normas, políticas y procedimientos, aplicados al proceso de cuentas por cobrar.

Por tal motivo, fue necesario actualizar el mencionado manual con el fin de que las actividades se desarrollen en función del alcance de los objetivos de la empresa. Su aporte al presente estudio, se base en evaluar que los objetivos organizacionales y los procedimientos establecidos estén alineados y bajo las mismas directrices, permitiendo lograr mejorar el desempeño laboral del personal encargado del proceso de cuentas por cobrar, actualmente, y que brinde la información financiera de manera oportuna, veraz y real, para emitir los estados financieros, y tomar decisiones correctas, por parte de la gerencia.

3.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas son aspectos conceptuales o teóricos que se ubicarán en el problema de la investigación orientados a proponer un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar, en la empresa MOLDES MAFRA C.A. Según lo que plantea Arias (2012: 39), las define como “estudios o tesis de grado relacionados con el problema planteado que se proyecta, es decir, indagaciones realizadas con antelación y que guardan algún enlace con el propuesto”. De acuerdo a lo antes expuesto, se debe destacar la importancia que tienen los comentarios e interpretaciones de todos los aspectos teóricos, que se trate en el contenido capítulo, estableciendo la relación con el tema de estudio, de esta forma continuación se señala cuál es el soporte teórico de la presente investigación:

3.2.1 Cuentas por Cobrar

Con la finalidad de conservar clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos, como ventaja competitiva, es por ello, que para la mayoría de las empresas las cuentas por cobrar representan una inversión

considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito, en la cual constituyen una función dentro del ciclo de ingreso que se encargará de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para luego ser reportadas a los departamentos de crédito y cobranza, contabilidad, tesorería y finanzas. Con respecto a lo expuesto, Santillana (2010), establece que:

El proceso relativo al grupo de cuentas por cobrar, consta de tres fases: creación de las cuentas por cobrar, administración de las cuentas por cobrar y disponibilidad de las cuentas por cobrar. El objetivo específico de control interno en cada fase debe comprender el rango general de los asuntos involucrados y la identificación de los principales problemas de control. (p: 80).

En este proceso, no solo se incluyen los registros al archivo de cuentas por cobrar inmediatamente después de la facturación, sino además, se eliminan los registros de dicho archivo para reflejar los pagos de los clientes; esto debe realizarse de manera oportuna con la finalidad de mantener las cuentas por cobrar actualizadas, para el momento de emitir reportes y elaborar un estado de cuenta, para recordarle al cliente las deudas vencidas que ha contraído con la empresa, y poder planificar su debido cobro. La administración de las cuentas por cobrar, resulta de gran importancia para las empresas, debido a que la cobranza forma parte de las principales actividades que se desarrollan en ellas.

Brito (2009:337), define las cuentas por cobrar, como “derechos legítimamente adquiridos por la empresa, que legado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios”, asimismo, Koontz (2010: 15), aporta que las cuentas por cobrar “Es una cuenta que representa los créditos a favor de una empresa, que puede ser transmitida con arreglo a las formalidades que recogen las leyes mercantiles, transfiriéndose así el crédito que representa”. Dentro de los autores que han analizado el tema en estudio se encuentran Weston y Copeland (2009: 65), quienes señalan que “el objetivo básico de la administración del crédito consiste en añadir valor a la empresas contribuyendo a

alcanzar una cantidad óptima de ventas rentables”.

Lo que quiere decir, que el objetivo de la administración de las cuentas por cobrar, está dirigido a contribuir con la meta general de la administración financiera de toda organización: “maximizar el valor de la empresa”. Por lo tanto, el aporte que tiene las cuentas por cobrar en el grupo del activo corriente, tiene su incidencia en el capital de trabajo de las empresa, de allí que la cartera de clientes, representa en muchas actividades el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa.

Es por ello, que para que una empresa posea una certera de crédito, debe captarlo a través de la ejecución de las ventas a crédito, lo cual implica el establecimiento de políticas y la obligatoriedad de mantener un estricto control sobre el área de crédito y la cobranza, poniéndose mayor énfasis en la administración de las cuentas por cobrar, no solo porque es la principal y más inmediata fuente de ingresos, sino que puede representar graves pérdidas, si no se logra hacer efectiva su cobranza. Como consecuencia, las empresas deben poner mayor énfasis y revelar la importancia de la administración de las cuentas, debido a la trascendencia en los controles y seguridades que ameritan ser implementados, ya que las evaluaciones de tales controles y seguridades en el sistema de cartera de clientes de la empresa, constituye uno de los pilares básicos que contribuye a alcanzar los objetivos y por ende el crecimiento y desarrollo de la empresas.

Su relación a la presente investigación, se debe a la necesidad de comprender cuales son las cuentas por cobrar, ya que representan las cantidades que los clientes deben al negocio y surge cuando el bien vendido o el servicio prestado, pase a manos del comprador, pero su importe por el pago no se recibe de inmediato, sino en el plazo de crédito otorgado, a pesar de que la empresa confía en la honradez de los clientes, no se está realizando una adecuada investigación de crédito, con bases suficientes para suponer que el cliente realizará el pago en los términos normales, por lo tanto es necesario comprender este concepto, ya que al momento de realizar el cobro esta cuenta disminuye y se podrá establecer indicadores financieros para

evaluar la efectividad del proceso de cobro, en el cual se convierte en efectivo, además de ser el área que se quiere mejorar para darle fortaleza a la liquidez financiera de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

3.2.2 Plan estratégico

En cuanto al plan estratégico, Martínez y Milla (2005: 64) indicaron que “se denomina estratégico porque implica un razonamiento del más alto nivel, de esta manera hacer un plan estratégico consiste en razonar que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de una organización”, asimismo, un plan estratégico es un excelente ejercicio para aclarar los lineamientos que marcan el futuro de la misma. En este sentido, el propósito de este tipo de planes se realiza para descubrir lo mejor de la organización, a fin de hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacen mejor, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades. Por su parte, Estrada (2008) expresa que:

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios,) cuál será la estrategia que dirigirá el rumbo de la empresa durante un periodo de tiempo, generalmente de tres (03) a cinco (05) años. (p: 85).

El mismo autor, también indica que el plan estratégico es cuantitativo, ya que establece las cifras que debe alcanzar la compañía; a su vez es manifiesto, porque describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y por último es temporal, ya que indica los plazos de los que dispone una compañía para alcanzar esas cifras. Estrada (2008: 86) indica, que el plan estratégico recoge tres puntos principales: “los objetivos, las políticas y las acciones”. En este sentido, un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo.

De igual manera, una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole y las acciones son los hechos que dependen

directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. Por su parte, entre los componentes de un plan estratégico, se encuentra en primer lugar:

La Misión, el cual constituye el primer paso para realizar un plan estratégico, debido a que define al qué y para qué realizarlo. En tal sentido, Martínez y Milla (2005: 65), expresan que “la misión abarca el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva ante otras organizaciones”. De igual forma, durante la formulación de la misión se debe explicar cuál es la naturaleza esencial del emprendimiento y cuáles son sus valores. Además debe ser lo suficientemente general como para poder adaptarla a las necesidades y circunstancias cambiantes e inspirar compromiso, innovación y valentía. En cuanto a las características de una misión, Martínez y Milla (2005) señalan que deben comprender:

El propósito de la empresa como base de la competencia y la ventaja competitiva, también debe definir la declaración específica y centrada de los medios a través de los cuales la empresa competirá. Además, una buena misión debe indicar los aspectos que hacen que la empresa sea distinta a otras de su mismo ramo y responde a preguntas de ¿Por qué existimos? ¿Cómo desarrollamos los negocios? (p: 66).

Cada organización es única porque sus principios, valores, visión, filosofía, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión. Se define la misión empresarial, de acuerdo a David (2009: 79) como “Una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización entre otras similares”. La formulación de la misión muestra una visión a largo plazo de una organización en términos de que quiere ser y a quién desea servir. Contiene la filosofía de los estrategias de la organización indicando en forma clara y significativa cuáles son los valores y prioridades de la empresa. Una declaración de misión bien desarrollada le proporciona al personal corporativo un sentido compartido de oportunidad, dirección,

significancia y logro.

En la planificación estratégica, es necesario tener bien definidos los valores, es por ello, que para la presente investigación, se necesitan estar claramente definidos para diseñar las estrategias que brinden las actividades necesarias para la consecución de los objetivos, planes y metas propuestos, minimizar la pérdida de esfuerzos y recursos, y evaluar la efectividad del desempeño del personal, y detectar de manera oportuna los correctivos necesarios, que permitan el logro de los mismos. Dentro de las interrogantes a las que debe responder la misión de la organización se encuentran:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son sus valores?
- ¿Cuáles son clientes?
- ¿Cuál es su prioridad?
- ¿Cuál es la responsabilidad como ciudadano corporativo, es decir la responsabilidad social?
- ¿Cuáles son los productos y mercado?
- ¿Para qué existe la empresa?

La visión, es otro aspecto que debe contener un plan, la cual consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las organizaciones, es decir, es una representación del futuro que se quiere crear en un plazo determinado y es descrita en tiempo presente. Así, la visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear un sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. En este sentido, la importancia de la visión, de acuerdo a Martínez y Milla (2005), radica en que:

Es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. (p: 67).

Otro de los aspectos del plan, es el análisis estratégico, el cual consiste en analizar la realidad actual que se quiere mejorar o transformar radicalmente a la luz de una misión-propósito y en particular de la visión. Este examen, se realiza en términos de análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; por lo tanto, esta actividad es equivalente a un diagnóstico de los factores externos e internos que afectan a una organización.

De esta manera, el análisis estratégico, se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos. Este basamento teórico, le aporta a la presente investigación como debe estar estructurado un plan estratégico, de manera tal que los aspectos aquí descritos servirán de base para la elaboración de las estrategias, a través de las cuales se mejorará el proceso administrativo para el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

Las empresas deben tener claramente definidos sus objetivos, ya que estos son brindan la dirección hacia lo que se espera obtener en el tiempo futuro, por lo tanto, constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines; estos objetivos se convierten así en fines menores que se debe lograr para alcanzar el fin máximo, los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia). Los objetivos, son definidos según David, (2009), como:

Los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica... los vocablos “objetivos” y “metas” se usan de diferentes formas en la literatura gerencial... por lo que se debe tener especial cuidado para evitar confusión semántica que deriva de este hecho... las metas se refieren al corto plazo; mientras que los objetivos se refieren a resultados a largo plazo. (p: 9).

De allí, que los objetivos suministren dirección, creen sinergia, identifiquen

prioridades, orienten la coordinación y en general resulten primordiales para las actividades de control de motivación y planificación. Para que realmente sean efectivos, los objetivos deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes, debiendo, además, fijarse tanto a escala general de la organización como al nivel de cada división o unidad operativa. Cabe resaltar, que los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, entre otros. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

Los objetivos internos y genéricos para todas las organizaciones serían lograr:

- **Eficiencia:** es la utilización óptima de los recursos materiales, económicos, tiempo, hombre y esfuerzo de la organización, para alcanzar con eficacia, en el tiempo programado y con el mismo coste, los objetivos organizacionales.
- **Efectividad:** es lograr los objetivos de la organización de todas maneras, es lograr beneficios, excedentes y utilidades, el cual redundará a favor de los accionistas, empleados y la sociedad, y permitirá el crecimiento de la organización.
- **Eficacia:** es la capacidad de la organización para responder apropiada y rápidamente a las situaciones dadas en determinado momento y cumplir con sus objetivos y satisfacer a los consumidores, clientes o usuarios del producto o servicio.

Según Santiago Lazzatti (2010: 85), indica que “la efectividad es lograr los objetivos y si esto se hace con eficiencia, es decir, empleando los recursos de manera óptima, se habrá sido eficaz. Eficacia es la suma o multiplicación de eficiencia y efectividad bajo un concepto de sinergia”. Las organizaciones industriales, comerciales y de servicios por su naturaleza particular son diferentes a las

organizaciones estatales y sin fines de lucro, estas desean obtener beneficios o utilidades, por este motivo los especialistas consideran que tienen los siguientes objetivos específicos:

- **Obtener rentabilidad:** que es obtener utilidades, ganancias o beneficios de sus actividades de producción o de prestación de servicios.
- **Lograr productividad:** alcanzar eficiencia y eficacia, es lograr economía de recursos en la obtención de sus fines y objetivos.
- **Alcanzar calidad:** viene a ser la satisfacción de las necesidades de los consumidores, con bienes o servicios de calidad.
- **Actuar con responsabilidad social:** es servir a la sociedad en su conjunto, porque es parte de ella y cuidar el medio ambiente.
- **Lograr crecimiento en el mercado:** es ganar clientes, ampliar y penetrar más mercados y tener una percepción favorable de los mismos.
- **Tener buen clima laboral:** Lograr un agradable ambiente laboral para sus integrantes, el cual repercutirá en su productividad y también en su rentabilidad.
- **Desarrollar una buena cultura organizacional:** Poseer una filosofía de trabajo y valores compartidos para extenderlos a sus consumidores y a la sociedad.

En cuanto, a la investigación presente, radica en la necesidad de tener establecidos los objetivos organizacionales de manera adecuada, y bajo la realidad económico-social del país, con la finalidad de que sean alcanzables, además que sean difundidos al personal, ya que al ser conocidos los trabajadores dirigirán sus esfuerzos de manera optimiza para alcanzarlos, ya que al lograr los objetivos organizacionales podrá asegurar su permanencia en el tiempo, y brindarle una seguridad económica y una estabilidad laboral al trabajador.

3.2.3 Estrategias

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales, para el logro del mismo la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios. Los planes de acción se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Serna (2009: 35), señala que las estrategias “son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. Por lo tanto, las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos a través de planes de acción o plan operativo que se procesa por medio del monitoreo, seguimiento y evaluación. Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características por lo que deben:

- Ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- Guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.
- Ser claras y comprensibles para todos.
- Estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Representar un reto para la empresa.
- Poder ejecutarse en un tiempo razonable.

3.2.4 Análisis Estratégico Externo

El medio ambiente de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, al respecto, Serna, 2009: 119), señala que “Las organizaciones pueden

considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno”. Por cuanto, un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio mercados que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas ambientales permite a una empresa formular y reformar su misión básica, diseñar estrategias para el logro de sus objetivos y desarrollar estrategias encaminadas a alcanzar sus metas.

En un medio como en el que actualmente se desenvuelven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para aprovechar oportunidades en forma dinámica y acelerada a los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

En base a esto debe considerarse, la situación socio-económica que se las empresas venezolanas, enfrentan actualmente, donde los efectos inflacionarios afectan el poder adquisitivo de las cuentas por cobrar, disminuyendo su capacidad de adquisición de bienes y productos, así como el pago de sus obligaciones, por ser cuentas monetarias se ven afectadas significativamente, es por ello, que se debe hacer su pronta recuperación, para evitar seguir sufriendo por los efectos inflacionarios y su afectación en la liquidez de los clientes para pagar sus deudas contraídas con la empresa.

3.2.5 Análisis Estratégico Interno

La mejor estrategia de mercado es aquella que, haciendo uso óptimo de los recursos adecuados, puede conducir a la empresa a lograr una posición competitiva sustentable. El análisis interno o auditoría interna analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de una empresa. El análisis de las fortalezas y las debilidades de la empresa es interno. Este análisis combinado con los factores

externos claves y con una clara formulación de misión, dan las bases para la fijación de objetivos y estrategias empresariales. Se suele proceder al análisis interno evaluando las capacidades de la empresa: financiera, de producción, de comercialización, de innovación, de gestión de los recursos humanos, de crecimiento, entre otras.

De lo expuesto, Sallenave (2010: 231), comenta que “La dificultad del análisis interno no reside en la realización de los análisis funcionales... el empresario debe buscar allende los análisis parciales de la empresa, herramientas que le permiten medir la capacidad global de la empresa para comprometerse en una alternativa estratégica más que en otra.”. Por lo tanto, es de gran importancia en la presente investigación, poder determinar los factores internos que generan debilidades en los procesos administrativos de las cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., para poder establecer las estrategias que permitan minimizarlas y lograr los objetivos y metas planteados.

3.2.6 La matriz FODA, DOFA O TOWS

Según Contreras, (2009) señala que:

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (p: 185).

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias: (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades

externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, detalladas a continuación:

- **La estrategia FO:** se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- **La estrategia FA:** trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- **La estrategia DA:** tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- **La estrategia DO:** tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

En la presente investigación se hizo uso de la matriz DOFA para desarrollar la

segunda fase metodológica, de acuerdo a los objetivos propuestos con la finalidad identificar las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., y obtener las posibles estrategias que permitan desarrollar el plan estratégico a ser propuesto, en donde se tomarán las más viables de acuerdo al análisis de factibilidad, que permitan darle solución a la problemática planteada.

3.2.7 Procesos Administrativos

Según Chiavenato (2009: 16), define el proceso como una “consecuencia sistemática de funciones para realizar las tareas, medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades”. En relación a la administración el mismo autor antes citado, manifiesta que:

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos”. Por cuanto precisa en relación al proceso administrativo, que es conjunto de la consecuencia de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar. (p: 31).

Dentro de esta perspectiva la administración como proceso para los administradores son un medio de instrumento para llevar a cabo las actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir, controlar, u lograr alcanzar los objetivos deseados. De acuerdo a Cabrera (2009: 78), los procesos administrativos “comprenden las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo”; las cuales simplifican el trabajo de establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa. De esta manera, el proceso administrativo está referido a las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con lo que cuenta la empresa. En tal sentido, el proceso administrativo consiste

en las siguientes funciones:

- **Planeación:** El cual consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir consiste y determina lo que va a hacerse.
- **Organización:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías, estableciendo además las relaciones de coordinación, que entre dichas unidades, debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.
- **Integración:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección , entrenamiento y compensación del personal.
- **Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. La dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- **Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presentan, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

3.2.8 Administración Financiera

La administración propiamente dicha es un conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo de una entidad económica, esto a su vez incluye todas las acciones y decisiones para ubicar a la empresa en su debido curso. Dado que la administración financiera se enfoca en la obtención, el financiamiento y la administración de los activos, con algún propósito general establecido; se puede decir que, la función de la administración financiera en cuanto a la toma de decisiones, se puede dividir en tres áreas principales: Las decisiones de inversión, las decisiones de financiamiento y las de administración de los activos.

- **Decisiones de inversión:** La decisión de inversión inicia con la determinación de la cantidad de activos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la entidad, de donde se podrá establecer si es necesario reducir, eliminar o sustituir aquellos activos que dejan de ser viables en términos económicos, o que por alguna razón han dejado de generar valor a las actividades que realiza la empresa.
- **Decisiones de financiamiento:** Una función primordial de la administración financiera, es que permite prever la necesidad de financiamiento, lo cual permite al mismo tiempo, determinar la forma más aconsejable de conseguir físicamente dicho financiamiento.
- **Decisiones de administración de activos:** Cuando se adquieren activos se obtiene el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia, por lo que la función de la administración financiera es la de proveer los lineamientos necesarios para obtener dicha eficiencia.

La Administración financiera viene a ser el conjunto de actividades necesarias para lograr los objetivos financieros de la entidad; sin embargo, para alcanzar dichos objetivos no basta con que se planifiquen los mismos, sino que por el contrario, es necesario tomar acciones que conlleven el control de todas las cuentas presupuestadas, debido a que mediante la adquisición, financiamiento y manejo eficiente de los activos, es posible alcanzar la estabilidad económica –financiera

necesaria para el desarrollo y bienestar de la misma. La administración financiera estudia las decisiones administrativas que conducen a la adquisición y al financiamiento de activos circulantes y fijos para la empresa.

La administración financiera se ocupa de situaciones que requieren de la selección de activos específicos, así como problemas relativos al tamaño y crecimiento de la empresa, el análisis de estas decisiones se basa en los flujos esperados de entrada y salida de fondos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se propone alcanzar. En los tiempos actuales para la dirección de una entidad lucrativa, ya no basta con la simple presentación de informes financieros en base a estados financieros lo cuales si bien están diseñados para mostrar la realidad financiera de la empresa, también pueden ser utilizados para la proyección de la misma, la cual como se ha dicho anteriormente, se alcanza mediante la utilización y aprobación de una planificación que permita por medio del uso de los presupuestos, pronosticar una situación financiera favorable a los objetivos trazados.

Sin embargo, aun añadiendo lo anterior, resulta insuficiente si los fondos y flujos de efectivo no son administrados de una forma eficaz y eficiente. La preocupación básica de la administración financiera, es, la óptima conjunción de las aplicaciones y de los orígenes de los fondos corporativos que conducirá a la maximización del valor de mercado de la empresa. Es de suma importancia tener en consideración la posición de la entidad dentro del mercado en que opera, debido a que como parte de los objetivos de toda entidad, se encuentra el alcanzar un desarrollo económico – financiero, por lo que deberá tomarse en consideración la demanda de sus servicios, su capacidad para prestar dichos servicios, y sus oportunidades de inversión; lo anterior, debido a que muchas veces ese desarrollo deseado, está ligado a la optimización y obtención de activos fijos que permitan elevar la capacidad instalada de la empresa.

Por lo tanto, este tipo de decisiones deberán ser tomadas en función a las proyecciones establecidas en el presupuesto de inversión, y de esta forma determinar el efecto que tendrá ya sea la optimización o adquisición de un nuevo activo sobre los

flujos de efectivo originados por los demás activos. La modernización y actualización de una entidad requiere que esta tenga acceso al financiamiento por medio de sus acreedores, sin embargo en este punto la dirección deberá considerar cual es la capacidad de endeudamiento de la empresa y cual viene a ser su riesgo financiero. Los aspectos relativos al costo de capital procedente de cada fuente individual y la evaluación de la estructura financiera de la empresa con respecto al mercado, constituyen un punto central en las decisiones de financiamiento de la empresa.

Cabe mencionar que en la mayoría de casos, las decisiones de inversión de la entidad, son tomadas en función a la demanda en el mercado de los productos o servicios que presta, es por ello que antes de que la dirección tome una decisión en cuanto a realizar una inversión que conlleve el desarrollo de la entidad, deberá analizar los flujos de fondos y la rotación del efectivo para que de esta forma dicha inversión no afecte su liquidez y capacidad de pago; por ello, es de suma importancia que dentro de la administración financiera de una entidad, se tomen en consideración los flujos de efectivo y sus métodos de planificación y control, esto como parte de una estrategia que permita a la empresa analizar y proyectar su liquidez para un periodo determinado; uno de los objetivos principales de la administración financiera es la maximización del valor de la empresa en el mercado.

Para que la administración financiera cumpla con su cometido, es indispensable que la dirección sea participe de la planeación a largo plazo y en la preparación y aprobación de presupuestos a largo plazo que vinculan la distribución de las inversiones de capital en activos fijos, y los requerimientos de financiamiento con respecto a la planificación financiera o estratégica que se haya realizado; lo anterior es indispensable, para que se realice un pronóstico de las necesidades financieras y de los requerimientos de la empresa, así como el manejo del flujo de efectivo, tomando en cuenta que el objetivo principal de la dirección de una entidad es maximizar las utilidades, para lo cual los informes financieros se convierten en la piedra angular de la función financiera ejercida por parte de la dirección; asimismo, es necesario de que exista una supervisión y control de los costos con el objeto de asegurarse de que los

objetivos de utilidades serán cumplidos por parte de los gerentes operativos, esto con el afán de maximizar el valor económico de la inversión realizada por parte de los accionistas de la empresa.

El análisis financiero se ha convertido en una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones, por lo que se podría indicar que; cada intento de la empresa está dirigido a generar beneficios futuros del flujo de efectivo. El flujo de efectivo requerido se deriva del derecho de los propietarios sobre los activos. En consecuencia, a menos que la valuación del valor económico de los beneficios por parte de los accionistas exceda la inversión requerida por la empresa, no se generará ningún beneficio positivo neto. Los fondos generados, tienen un valor relacionado con el costo de oportunidad, de donde se puede indicar que es de suma importancia que antes de realizar cualquier inversión la dirección de la entidad deberá considerar el concepto de costo – beneficio de dicha inversión y de esta forma poder realizar un diagnóstico en cuanto a los beneficios que se esperan obtener, dado que el no tomar en cuenta las implicaciones financieras en la toma de decisiones, perjudica el crecimiento del negocio.

De acuerdo con Gitman (2006):

El principio primario que se aplica en la gestión financiera es el análisis marginal; el predominio de este principio señala que deben tomarse las decisiones financieras y llevarse a cabo las acciones sólo cuando los ingresos marginales excedan a los costos marginales. Cuando exista esa condición una acción o decisión dada debe tener como resultado un aumento en los beneficios, utilidades o ganancias de la empresa. (p: 16).

Para que se tomen decisiones adecuadas en función a la actividad de la empresa, es necesario que la dirección tenga un conocimiento amplio del entorno financiero de la misma, es decir que deberá tener un amplio conocimiento de las políticas de gobierno y de las instituciones privadas que realizan la misma actividad, y de esta forma poder competir no sólo con otras empresas de su mismo campo, sino

también contra las condiciones económicas prevalecientes que pueden ser favorables o desfavorables, es por eso que uno de los aspectos importantes de la administración financiera es que “se ocupa de mantener la solvencia de la empresa suministrando los flujos de efectivo necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la compañía.

Es por ello que dentro de la administración financiera, en vez de considerarse los ingresos en el momento de la venta y los egresos al momento de incurrir en ellos, los mismos; deberán ser, considerados solamente como flujos de efectivo entrante saliente. Una empresa puede tener un buen nivel de productividad o rentabilidad y, a pesar de ello fracasar, por no disponer de entradas suficientes de efectivo para pagar sus deudas oportunamente.

La administración financiera consiste en el establecimiento de objetivos a largo plazo, es decir tienden a crear un ambiente en el que se busca principalmente la maximización de la riqueza. En este sentido, Gitman (2006: 16), es del criterio que, “la maximización de las utilidades es una tentativa a corto plazo en tanto que la de la riqueza considera un plazo más largo”. Esto significa que las operaciones de la entidad deberán dirigirse a obtener resultados favorables a mayor cantidad de tiempo; es decir, que a una entidad no le sirve de nada obtener ganancias ostentosas durante dos o tres años de operación, si obtendrán pérdidas en los siguientes cinco años, razón por la cual el presupuesto de inversión a largo plazo es de vital importancia para la gestión de la entidad; sin embargo, para que un plan financiero a largo plazo, sea funcional su planificación y gestión a corto plazo deberá ser en forma consecutiva y de esta forma alzar una estabilidad financiera acorto y largo plazo.

La administración financiera posee varias herramientas para la obtención de los objetivos establecidos, y como parte de sus funciones está la de prevenir riesgos que puedan entorpecer las operaciones de la entidad. De acuerdo con Gitman (2006: 16) una premisa básica de la administración financiera establece que “haya una relación entre riesgos y rendimientos, todo accionista espera recibir mayores beneficios a partir de inversiones con mayor grado de riesgo y viceversa”. A continuación se

presentan conceptos y técnicas de análisis y planeación financiera, los cuales son de suma importancia para poder comprender el propósito de la Administración financiera.

3.2.9. Conceptos Financieros

La administración financiera se sustenta en conceptos básicos como el valor del dinero en el tiempo, riesgo y rendimiento y, apalancamiento financiero, los cuales son presentados de la siguiente manera:

Valor del dinero en el tiempo: Es importante saber que los conceptos que definen el valor del dinero en el tiempo, son los valores futuros y presentes; ambos valores son necesarios para calcular los pagos requeridos por los proveedores y acreedores y para amortizar los préstamos al establecer los programas de pago. De acuerdo a Gitman (2006: 103), indica que “Las técnicas de valor presente y futuro son de importancia en la evaluación tanto del valor de la empresa como de los beneficios futuros que se espera resulten de ciertas medidas”.

Este concepto se fundamenta en el hecho de que el dinero actual tiene un valor mayor que el que se recibirá en una fecha futura; así, Q.100.00 de ahora valen más que los mismos Q.100.00 dentro de cinco o diez años. En función a los aspectos que componen el valor del dinero en el tiempo, se definirán los dos componentes del mismo de la siguiente manera; valor futuro o valor Terminal, y valor presente; al respecto Van Horne y Wachowicz (2008), se expresan de la siguiente forma:

El valor futuro es el valor en determinado momento futuro de una cantidad presente de dinero, o una serie de pagos, calculado a determinada tasa de interés, y valor presente, es el valor corriente de una cantidad futura de dinero, o una serie de pagos, calculado a determinada tasa de interés. (p: 38).

Una diferencia básica entre estos dos conceptos es la que establece Gitman, (2006: 103), indicando que “las técnicas del valor futuro miden los flujos de efectivo al final de la vida de un proyecto mientras que las técnicas del valor presente los

miden al inicio de la vida de un proyecto (en el tiempo cero)". Es importante mencionar que el valor futuro se determina a base de capitalizaciones, mientras que el valor presente es representado en forma de descuentos, razón por la cual es necesario el establecimiento del valor del dinero en el tiempo, en virtud que permite a la administración la planeación de cobranzas y desembolsos en efectivo de manera que la empresa obtenga el mayor valor de su dinero.

Debido a que las tasas de interés permiten ajustar el valor de los flujos de efectivo en un momento determinado del tiempo, podrán ser utilizadas para expresar el valor del dinero en relación con el tiempo. En cuanto a los diferentes tipos de interés por los cuales se rigen las operaciones financieras en las que se ven involucradas las operaciones de la entidad son:

- **Interés simple:** interés simple es el que se paga (devenga) sólo sobre el monto original, o capital, tomando en préstamo (prestado). El monto del interés simple es una función de tres variables: el monto original tomado como préstamo (prestado), o capital; la tasa de interés por periodo, y el número de periodos durante los cuales se toma prestado (se presta) el capital.
- **Interés Compuesto:** el término en sí sólo implica que los intereses pagados (devengados) sobre un préstamo (una inversión) se agregan de manera periódica al capital. De esta manera, se pagan intereses sobre intereses, así como, sobre el capital inicial.

Los flujos de efectivo –entradas y salidas- de una empresa se pueden describir por su patrón general, de la siguiente manera:

- **Cantidad única:** cantidad global que se tiene actualmente o que se espera en una fecha futura.
- **Anualidad:** serie de flujos de efectivo periódicos iguales durante un periodo determinado.
- **Serie Combinada;** una serie de flujo de efectivo que no es una anualidad; una serie de flujos de efectivo periódicos desiguales que no refleja un patrón

particular. Es importante considerar, que la tasa de interés puede ser; nominal o efectiva, y se definen de la siguiente manera:

- **Tasa nominal o establecida de Interés:** tasa de interés establecida para un año, que no ha sido ajustada para la frecuencia de capitalización. Si el interés descapitaliza más de una vez al año, la tasa efectiva de interés será más elevada que la tasa nominal.
- **Tasa efectiva de Interés anual:** la tasa real de interés devengado (pagado) tras el ajuste de la tasa nominal por factores como el número de periodos de capitalización por año.

Los conceptos de valor futuro y valor presente mediante el uso de sus diferentes técnicas son de suma importancia para la toma de decisiones por parte de la dirección, debido a que mediante su uso, se puede medir el valor de la empresa y evaluar el impacto que diversos eventos y decisiones podrían tener sobre ella. El valor del dinero en el tiempo tiene las siguientes aplicaciones:

- **Cálculo de los depósitos necesarios para acumular una suma futura:** este cálculo se realiza con la finalidad de determinar; cuantos depósitos y con qué periodicidad serían necesarios, para poder acumular un suma determinada en un periodo dado de tiempo.
- **Cálculo de amortizaciones sobre préstamos:** amortizar un préstamo comprene de, crear una anualidad a partir de una cantidad presente. Éste se refiere al cálculo de pagos periódicos iguales de un préstamo.
- **Determinación de las tasas de interés y de crecimiento:** es en la que se desea obtener la tasa de interés o crecimiento en una corriente de flujo de efectivo.
- **Cálculo del valor presente de las perpetuidades:** una perpetuidad es una anualidad con una vida infinita, que proporciona un flujo de efectivo anual continuo, su valor presente vendrá a ser las veces que se recibe dicha anualidad, dividida entre la tasa de interés; es decir, $1/i$.

Riesgo y Rendimiento: es necesario entender la relación que existe entre riesgo y rendimiento debido al efecto que tienen los proyectos de mayor riesgo sobre la utilidad neta anual de la empresa y sobre los esfuerzos de estabilizar dicha utilidad; el entendimiento antes mencionado es indispensable para que se realicen análisis de sensibilidad y correlación y de esta forma crear métodos que permitan elaborar paquetes de información que ayuden a la dirección en la toma de decisiones y análisis de riesgo y rendimiento de diversas oportunidades de negocios, de esta forma la administración estará en la capacidad de convertir la información recibida en decisiones que incrementen el valor de la empresa, esto se debe al hecho de que aunque los proyectos de mayor riesgo podrían producir mayores rendimientos, a su vez éstos podrían no ser la mejor elección para la empresa si producen un patrón errático de ganancias y no optimizan el valor de la empresa.

Asimismo, esta herramienta es de suma utilidad para que la dirección pueda medir las inversiones en activos de planta y las compras de suministros, y reconocer que las decisiones acerca de tales inversiones deberán ser evaluadas a la luz, de los efectos de riesgo y del rendimiento sobre el valor de la empresa. Para mayor entendimiento se definirán cada uno de los conceptos que se presentan:

- **Riesgo:** el riesgo no es más que la variabilidad de los rendimientos en relación con lo que se espera recibir, en un sentido estricto riesgo es la posibilidad de una pérdida financiera, asociada con un activo dado; es importante indicar, que los activos que tienen más posibilidades de pérdida se consideran más riesgosos que aquellos que tienen menos posibilidades de pérdida; esto se puede ejemplificar de la siguiente manera: Si una empresa tiene dos opciones de inversión siendo una de estas en bonos del tesoro del estado, y otra en acciones en una entidad lucrativa, en la primera inversión el riesgo sería cero, mientras que una inversión en una sociedad mercantil el riesgo debido a su naturaleza es mayor, por cuanto si la variabilidad de valor es mayor, más riesgosa es la inversión.

- **Rendimiento:** el rendimiento es la ganancia o pérdida que se espera recibir producto de una inversión durante un periodo determinado; son los ingresos que se reciben por una inversión, sumados a las variaciones en el precio de mercado; los cuales por lo general se expresan como el porcentaje del precio inicial de mercado de la inversión. Este puede calcularse así: al pago del efectivo proveniente de la titularidad, se le suman las fluctuaciones en los precios del mercado, dicho resultado es dividido entre el precio inicial, obteniendo de esta forma, el rendimiento obtenido; de acuerdo con esto el rendimiento proviene de dos fuentes, el ingreso y el aumento o pérdida de los precios. El rendimiento refleja el efecto combinado del flujo de efectivo y de los cambios en el valor durante un periodo.

Apalancamiento Financiero: el apalancamiento financiero se deriva del uso de financiamiento de costo fijo; este tipo de financiamiento es opcional, debido a que las empresas recurren a él esperando poder aumentar el rendimiento de la inversión efectuada. Como ocurre en cualquier operación que realice un ente económico, el apalancamiento financiero puede ocasionar efectos favorables y desfavorables dentro de la vida operativa de la entidad; se dice que es favorable, cuando la entidad utiliza los recursos obtenidos a un costo fijo, para obtener un porcentaje mayor a los costos pagados fijos de financiamiento; por el contrario, se dice que es desfavorable, cuando dichos recursos no generan un porcentaje mayor a los costos fijos de financiamiento.

Las ventajas del apalancamiento financiero, se evalúan en función al efecto que éste tiene en las utilidades, es decir, que deberá aumentar el efecto de los cambios en las ventas sobre las variaciones en las utilidades operativas, seguido de lo cual la dirección tiene la opción de recurrir al apalancamiento financiero para incrementar aún más el efecto de los cambios resultantes en las utilidades operativas sobre las fluctuaciones de las utilidades por acción. Derivado de la anterior se puede utilizar la siguiente definición, de acuerdo a Edwison y Malone (2006: 429), que el “Apalancamiento financiero es el uso potencial de costos financieros fijos para

magnificar los efectos de cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades por acción de la empresa”. Todo lo anterior nos lleva a la conclusión que para la eficiente toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa, será necesario que ésta analice el grado de apalancamiento financiero de la entidad.

Grado de Apalancamiento Financiero (GAF): es el cambio porcentual en las utilidades por acción (UPA) de una empresa, derivadas de un cambio de 1% en las utilidades operativas. Es la medición cuantitativa de la sensibilidad de las utilidades por acción de una empresa a los cambios en sus utilidades operativas, por lo que el grado de apalancamiento financiero siempre va a ser igual al Cambio porcentual en las utilidades por acción (UPA) dividido entre el cambio porcentual en las utilidades operativas (UAII); es decir, $UPA/UAII$. Existirá apalancamiento financiero siempre que el resultado de dicha división sea mayor o igual al 1%. Tomando en consideración que el grado de apalancamiento financiero mide la rentabilidad del mismo, es necesario cubrir el riesgo de insolvencia de efectivo, el cual viene a ser la incapacidad de pagar las obligaciones a su vencimiento.

3.2.10 Herramientas para el análisis financiero:

Para que las decisiones tomadas por parte de la dirección sean acordes a los objetivos de la entidad, es necesario que los directores encargados de la gestión financiera hagan uso de las distintas técnicas que se utilizan para realizar análisis financieros que permitan tomar dichas decisiones. En el presente apartado se tratará específicamente éste tema, por lo que se puede considerar una técnica de análisis, a, aquella que permite a la dirección ver en forma objetiva y racional, la situación financiera de la empresa, esto con el afán de obtener los resultados deseados por parte de las operaciones realizadas por la entidad.

Es importante mencionar que, análisis financiero es necesario para que la planeación y el control sean eficaces; lo anterior se fundamenta en el hecho que para planear el futuro, es necesario que se haga una evaluación de la situación financiera

presente de la empresa, y en función a dicho análisis, una ponderación o planeación de la situación financiera futura. Para una correcta toma de decisiones, a la dirección en particular, le interesa saber cuál ha sido el rendimiento de las inversiones derivado de los diferentes activos y la eficiencia en el manejo de los mismos .A continuación se presentan las diferentes herramientas utilizadas para el análisis financiero y la planeación:

Estados financieros: los estados financieros son una herramienta indispensable para el análisis y toma de decisiones. De acuerdo con lo establecido en las Normas Internacionales de Información Financiera (2004: 312), “los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera de una entidad”. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de sus Activos, pasivos, patrimonio neto, gastos e ingresos en los que se incluyen las pérdidas y ganancias, otros cambios en el patrimonio neto, flujos de efectivo, esta información ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de los mismos. Como parte de los estados financieros utilizados para el análisis antes mencionado están: el Balance de Situación General; que presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa a una fecha dada; el Estado de Resultados, que es un resumen de los ingresos y gastos de la empresa durante un determinado periodo de tiempo, regularmente un año.

El balance muestra la situación financiera de una entidad a una fecha dada, y por su parte el estado de resultados es una muestra de la rentabilidad de la entidad a través del tiempo. Derivado de estos dos estados financieros se podrá realizar un flujo neto de fondos, lo cual permitirá a la dirección analizar cuál ha sido el flujo de

efectivo relacionado con las operaciones de la entidad. Al momento de realizar un análisis financiero, es importante que se realicen tres diferentes cuestionamientos: ¿Qué cantidad de recursos se necesitarán en el futuro y cuál es la naturaleza de estas necesidades? ¿Las necesidades tienen un componente estacional?, para responder dichos cuestionamientos son de suma importancia que se realice un análisis y evaluación del estado de flujo de efectivo, así como de los presupuestos de efectivos, cuyo tema fue tratado en el apartado anterior.

Razones financieras: estas son herramientas que se utilizan para evaluarla situación y el desempeño financieros de la empresa; una vez aplicadas a los diferentes estados financieros las mismas proporcionan información sobre la situación financiera y rentabilidad de la entidad. Dicha información podrá ser utilizada para realizar un análisis del riesgo empresarial de la empresa, el cual se encuentra inmerso en los riesgos inherentes a las operaciones de la misma.

De acuerdo con Gitman (2006: 44), “el análisis de razones financieras Implica métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño de la empresa”. Al igual que para la elaboración del estado de flujo de efectivo, las fuentes básicas de datos para el análisis de razones son el estado de resultados y el balance de situación general. Uno de los motivos más comunes por los que se usan razones financieras es para determinar la liquidez de la entidad, dicha prueba consiste en determinar si la empresa puede o no pagar sus deudas a tiempo. Las razones financieras pueden dividirse así:

Razones del Balance General (razones estáticas)

Razones de Liquidez: determinan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Por medio de ellas, se puede determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, también es de utilidad obtener información acerca de su solvencia y su capacidad para sostenerla en casos de adversidad. Las razones de liquidez se dividen en:

- **Razón del circulante:** muestran la capacidad de la empresa de cubrir sus

pasivos circulantes con sus activos circulantes. Entre estas cuentas se encuentran las cuentas por cobrar, de aquí la importancia de esta razón en la presente investigación. Siendo su fórmula la siguiente:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente (AC)}}{\text{Pasivo Corriente (PC)}} \text{ (Veces)}$$

- **Prueba de ácida:** llamada también razón rápida, esta es una relación que permite saber, cuánto del activo disponible se encuentra comprendido en relación al pasivo circulante; es una medida de liquidez que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente (AC)}}{\text{Pasivo Corriente (PC)}}$$

miden la velocidad con la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, ingresos o egresos. Se subdividen de la siguiente forma:

- **Actividad de las cuentas por cobrar:** llamada también razón de rotación de las cuentas por cobrar. Permite analizar la calidad de las cuentas por cobrar, así como la eficiencia y efectividad en su recuperación o conversión en efectivo. Cabe resaltar la importancia en la presente investigación debido a que mediante a esta razón financiera se podría medir la eficacia del manejo de las cuentas por cobrar en la empresa MOLDES MAFRA C.A., la misma se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{360 \text{ días}}} \text{ (días)}$$

- **Actividad de cuentas por pagar:** la forma ideal de medir la actividad de las cuentas por pagar s mediante el cálculo del período promedio de pago, el cual determina el tiempo requerido para el pago de las cuentas por pagar, se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{Rotacion de cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{360 \text{ días}}} \text{ (días)}$$

- **Actividad del Inventario:** llamada también razón de rotación de inventario, establece la eficiencia con que una empresa maneja su inventario, la rotación del inventario mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa; es decir, indica el número de veces que el inventario se convierte en cuentas por cobrar a lo largo del año, se obtiene de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\frac{\text{Costo de Venta}}{360 \text{ días}}} \text{ (días)}$$

- **Rotación de Activos Totales:** indica la eficiencia con que la entidad utiliza sus activos totales para generar ventas. Su cálculo es mediante la siguiente fórmula.

$$\text{Rotación de Activos totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos totales}} \text{ (veces)}$$

Razones de Rentabilidad: relacionan las utilidades con las ventas y la inversión. Facilitan la evaluación de las utilidades de la empresa, respecto de un nivel dado de ventas, de un nivel cierto de activos o de la inversión de los accionistas. Para este análisis, será necesario elaborar un estado de resultados en el que cada elemento sea expresado como un porcentaje de las ventas netas del periodo. Las razones de rentabilidad pueden subdividirse de la forma siguiente:

- **Margen de Utilidad Bruta:** mide el porcentaje de cada unidad monetaria de venta que queda después de que la empresa ha pagado el costo de sus productos vendidos; es decir que determina cuál es el porcentaje de la utilidad marginal luego de descontados los costos de venta. El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = (\%)$$

- **Margen de Utilidad Operativa:** mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda deducidos todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa en sí, el cálculo de las utilidades netas ganadas por cada unidad monetaria de ventas. Se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = (\%)$$

- **Margen de Utilidad Neta:** determina el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda, después de que se han deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos preferentes. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Disponible para los accionistas comunes}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = (\%)$$

- **Utilidades por acción:** representan la cantidad monetaria obtenida durante

un periodo por cada acción ordinaria en circulación, siendo su cálculo el siguiente:

$$\text{Utilidad por Acción} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}} \times 100 = (\%)$$

- **Rendimiento sobre los Activos:** determina la efectividad total por parte de la dirección en la generación de utilidades con sus activos disponibles; se le conoce con el nombre de rendimiento sobre la inversión, siendo su cálculo el siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Activos totales}} \times 100 = (\%)$$

- **Rendimiento sobre Capital:** Establece el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital de acciones ordinarias}} \times 100 = (\%)$$

Razones de Cobertura: relacionan los cargos financieros de la empresa con su capacidad para pagarlos o cubrirlos.

3.3 Definición de Términos Básicos

Amenazas Externas: son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Cartera de clientes: conjunto de clientes que tiene una empresa.

Cliente: Individuo u organización que realiza una operación de compra.

Cliente sin identificar: es una cuenta donde se registran los depósitos que no son reportados por los clientes en el momento que los realizan, es decir son depósitos sin identificar.

Cobranza: es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documento

para que los pague o acepte.

Cobro: es la acción mediante la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuere esta. Presentación para el pago de una obligación.

Crédito: cambio de una prestación presente por una contraprestación futura, es decir, se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio y el pago correspondiente más los intereses devengados los recibe más tarde.

Debilidades Internas: se refiere a las actividades de gerencia que limitan o inhiben el éxito gerencia de una organización.

Facturas: documento preparado por un vendedor de bienes o servicios y entregado al comprador. El documento contiene una lista de todos los productos adquiridos así como su precio.

Fortalezas Internas: se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo especialmente bien.

Liquidez: capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero en efectivo. Por extensión, característica de ciertos activos que son fácilmente transformables en efectivo (depósitos bancarios a la vista, activos financieros que pueden ser vendidos instantáneamente en un mercado organizado, entre otros).

Metas: puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Las metas representan la base para la asignación de recursos.

Oportunidades Externas: son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Pedido: hoja que entrega el vendedor al departamento de facturación para emitir factura, en el pedido se refleja las solicitudes del cliente.

Políticas: forma por medio de la cual las metas trazadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia.

Política administrativa: definición de normas, sistemas de valoración o decisión, que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa puedes guiar y regular los métodos y las políticas de organización.

Política de crédito: establecen lineamientos para determinar si se otorga el crédito a un cliente y por cuanto se le debe conocer. La empresa no solo debe ocuparse con establecer las normas de crédito, sino de aplicar correctamente tales normas al tomar decisiones.

Políticas de cobranza: es la encargada de medir la rigidez o la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.

Procedimiento: método para hacer alguna cosa; una acción que implementa una política, como una sucesión cronológica o secuencial de operaciones. Entonces podemos referirnos a procedimientos operativos, administrativos, de control y de auditoría.

Proceso: conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o asunto, las cuales son controladas, supervisadas y evaluadas por el sistema de control interno.

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

En el presente capítulo se presentan los métodos, técnicas y procedimientos que fundamentan la realización del estudio, con la finalidad de proponer un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos, a través de la administración financiera, en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A. de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación, por lo cual se desarrollaron todas aquellas actividades necesarias para las fases metodológicas mediante las cuales se lograron los objetivos del presente estudio. De acuerdo a Muñoz (2006), el marco metodológico, constituye parte del trabajo en el cual:

Se expone la concepción y los procedimientos metodológicos del diagnóstico. Por lo tanto, señala que la función de la metodología es indicar cómo y por cuales medios se va a obtener la información, cómo se van a procesar los datos y cómo se van a derivar las conclusiones. (p: 69)

Por lo tanto, se puede decir que el marco metodológico es la parte del proceso de la investigación que hace mención a la manera cómo se debe presentar los resultados del proceso. Asimismo, se indicó la metodología necesaria para desarrollar cada una de las fases del estudio, permitiendo primeramente realizar un diagnóstico, cuyos resultados brindaron la información necesaria para la elaboración de una matriz DOFA, exponiendo los factores internos y externos, y de donde se derivaron las estrategias que componen el plan estratégico propuesto como alternativa de solución a la problemática expuesta.

4.1 Fases Metodológicas

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

4.1.1. Fase I: Diagnóstico de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

Para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., se hizo necesario en primer lugar elegir cual sería la población objeto de estudio; entendiéndose por tal de acuerdo a Arias (2012: 81), “Al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por lo objetivos de estudio”. Por lo tanto, la población del presente estudio estuvo constituida por el personal que labora en la oficina servicios administrativos de la institución en estudio, conformado por un (1) trabajador.

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2006: 94) expresan que la muestra “Representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”. Es por ello, que se toma como criterio que todos los trabajadores que laboran en la oficina de servicios administrativos, y que guardan relación directa con la problemática en estudio se seleccionó la muestra a la totalidad de la población; es decir a un (01) trabajador del área de cuentas por cobrar, por lo tanto se considera que el tipo de muestreo es censal ya que Rodríguez y Pineda (2007: 32) afirma que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestra”.

Para la realización del estudio del diagnóstico, se hizo necesario seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de información, más apropiadas para conocer cómo es el manejo actual del proceso administrativo en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A. Al respecto, Palella y Martins (2006: 103-113), indican que las técnicas de recolección de datos “Son las distintas formas o manera de obtener la información”. Por otra parte, los mismos autores señalan que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Para la

presente investigación, se utilizó como primera técnica la observación directa en el cual el autor asume un rol de espectador del conjunto de actividades administrativas e involucrándose directamente con el grupo, con el objeto de poder emitir un diagnóstico en base a lo percibido.

De acuerdo a Sabino (2009: 146), lo define como “un uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación”, esta técnica expedita para recabar los datos, es donde el investigador recopila los datos por sí mismo, o por interpuesta persona o instrumento. Del mismo modo, la observación directa se apoyó en el instrumento la lista de cotejo, en tal sentido es definida por Rodríguez Y Pineda (2007: 36), quienes afirman que “es un listado de características, aspectos, cualidades, entre otros”, sobre las que interesa determinar su presencia o ausencia, por lo tanto, se centra en registrar la aparición o no de una conducta el periodo de observación. Ofrece solo la posibilidad de ítem y su formato es muy simple. (Ver anexo A).

Seguidamente, la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la entrevista, Sabino (2009: 162), la describe argumentando que “La entrevista desde el punto de vista de método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a personas capaces de aportarle datos de interés”. Según Arias (2012: 43-73), señala que la entrevista es un “Método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (guía de entrevista) o escrita (cuestionario)”, asimismo, el autor describe que “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”, la entrevista tiene un menor alcance en cuanto a la cantidad de personas que pueden ser entrevistadas en un periodo determinado, es decir, se abarcan menos personas, en el presente estudio se utilizó porque la muestra se conformó por una (01) persona.

Por su parte, Eyssautier (2006: 96), señala que “las entrevistas estructuradas o

dirigidas precisan de una sucesión de preguntas preparadas previamente para el entrevistado”, por cuanto añade Arias (2012: 73), “es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado”. De tal manera, en la entrevista el instrumento que se utilizó como herramienta en la presente investigación fue el cuestionario, el cual se aplicó a una persona del área de cuentas por cobrar, encargado de los procesos administrativos de la misma, que según Tamayo y Tamayo (2012: 122) “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”.

En el cual se le efectuaron preguntas abiertas sobre el funcionamiento de las empresa, así como el manejo de los procesos relacionados a las cuentas por cobrar, así como también del tema en estudio de manera de obtener información necesaria, para realizar el diagnóstico adecuado. El cuestionario contuvo diez (10) preguntas abiertas distribuidas en ítems relacionados con las variables que significativas que muestren la situación actual del proceso administrativo para los procesos de cuentas por cobrar, con la finalidad de evaluar las posibilidades de simplificar el proceso y establecer la administración financiera como herramienta del plan estratégico a ser establecido (Ver Anexo B).

De acuerdo a Sabino (2009: 120), señala que las preguntas abiertas “proporcionan una variedad más amplia de respuestas pues éstas pueden ser emitidas libremente por los respondientes”. Al aplicar la entrevista estructurada a través del cuestionario, se procedió posteriormente a analizar e interpretar los resultados obtenidos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y extraer las consideraciones finales en cuanto a los hallazgos encontrados para el desarrollo de las fases posteriores, en las cuales se identifiquen las debilidades y fortalezas encontradas en los procesos administrativos de cuentas por cobrar, así como poder exponer las oportunidades y amenazas que influyen en los mismos.

4.1.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase, a través de la técnica e instrumento seleccionado, se procedió al análisis de los mismos, por medio de los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión del manejo del procesos administrativos de las cuentas por cobraren la empresa MOLDES MAFRA C.A., con la finalidad de determinar las debilidades del proceso para mejorar las actividades desarrolladas por el personal del área en estudio, por lo que se elaboró un bosquejo general de cuáles son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar un plan estratégico, que permitirá solucionar la problemática existente.

Para el análisis del contenido de los instrumentos de evaluación, Tamayo y Tamayo (2012: 44) afirma que este análisis “es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y a organizar los elementos contenidos en la delineación del problema”. De esta manera, se procedió a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, donde se tomaron factores tales como los financieros, económicos, tecnológicos y calidad de servicio a los clientes.

Por su parte, los factores internos están directamente relacionados con las fortalezas y debilidades que son inherentes al proceso administrativos de las cuentas por cobrar, así como el desempeño laboral de los trabajadores del área, entendiéndose como fortalezas aquellas acciones gerenciales consideradas como efectivas, mientras que las debilidades pueden ser tomadas como aquellas actividades que limitan o inhiben el éxito general de la organización. Por lo tanto, para efecto se tomaron en cuenta las actividades de control interno en el proceso de cuentas por cobrar.

Para tal efecto, se diseñó una matriz DOFA, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades control interno del proceso administrativo para la elaboración de las órdenes de pago de obligaciones internas y externas, ya que según Serna (2009: 158) permite obtener “una clara visión de los

datos obtenidos, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias”, por lo tanto, cada uno de los aspectos de alimentación para la matriz DOFA, fueron tomados de los resultados provenientes de la entrevista y la observación directa, de manera que interaccionando los factores, surgieron estrategias que dieron estructura a la propuesta.

Según Herrera (2013):

Es una herramienta fundamental para conocer el estado general en el que pueda encontrarse la organización, una evaluación comparativa de las condiciones reales de la empresa tomando en cuenta los agentes internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas). (p: 3)

En este orden de ideas, el proceso de análisis DOFA, consiste en valorar las debilidades y fortalezas, así como su efecto al ser aplicado en la empresa. Además la valoración y el impacto de las debilidades y las fortalezas se hacen en la misma escala. En este sentido en el cuadro N° 1, se planteó la matriz estratégica DOFA que permitió entrelazar los aspectos jerarquizados del respectivo análisis para formular estrategias y objetivos que permitirán eliminar o contrarrestar las debilidades y amenazas e impulsar las fortalezas y hacer uso adecuado de las oportunidades del medio ambiente. De acuerdo a Herrera (2013: 3), señala que “los agentes externos se toman en cuenta porque afectan a la empresa, aunque no en un sentido directo”, se refiere a que cada organización se desarrolla frente a un entorno que siempre la impacta, de forma negativa o positiva, tomando en cuenta las decisiones tomadas frente a ellos.

El factor menos controlable, son las amenazas, ya que las mismas normalmente provienen de terceros, entiéndase, información limitada de su origen. En otro orden de ideas, en los factores internos deben tomarse en cuenta las debilidades que están íntimamente ligadas a las políticas de la organización, por lo que es necesario

identificar si estas políticas de crédito y cobranza están debidamente establecidas, y por medio de la herramienta de la administración financiera evaluar si se están cumpliendo con las mismas, mediante la medición del periodo promedio de cobro.

4.1.3 Fase III: Diseño de un un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar, mediante los datos expuestos en la matriz DOFA, se diseñó un plan estratégico adecuado para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., por lo que la propuesta posee todos los atributos necesarios para que su uso pueda optimizar las actividades administrativas del área de cuentas por cobrar, de tal manera que logre un eficiente rendimiento, realizar los procesos de cobranza de manera oportuna, mejorar la liquidez financiera fortaleciéndola por el flujo continuo y oportuno de los ingresos.

Mediante ello, la empresa podrá cancelar sus obligaciones de manera oportuna, emitir los estados financieros con cifras confiables y cubrir las expectativas de la misma, permitiendo pueda darse solución a la problemática planteada, cumpliéndose con el objetivo general de la investigación. Para ello, se diseñó un plan estratégico dirigido a su vez al aumento de las oportunidades y fortalezas encontradas, superando las debilidades y amenazas que se identificaron en el diagnóstico.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis de los resultados

Este capítulo tiene como objeto exponer los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información, con la finalidad de desarrollar la fases metodológicas de la investigación, de acuerdo a los objetivos específicos propuestos, mediante el cual se pueda hacer un diagnóstico sobre el proceso administrativo real del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., así como identificar las debilidades existentes en el proceso, y poder darle la solución viable a la problemática a través un plan estratégico utilizando la administración financiera.

5.1.1 Fase I: Diagnóstico de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

Esta fase tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., mediante los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos la observación directa, mediante una lista de cotejo y, la entrevista estructurada, apoyada con un cuestionario compuesto por diez (10) preguntas de respuestas abiertas, aplicados a la muestra representada por una persona del área de cuentas por cobrar de la empresa, los cuales fueron analizados e interpretados, y se exponen a continuación:

Primeramente, se aplicó la técnica la observación directa, apoyada en una lista de cotejo, con la cual se evaluaron ciertas variables, relacionadas a las cuentas por cobrar, con la finalidad de realizar un diagnóstico real de los procesos administrativos que son llevados a cabo en la empresa objeto de estudio:

Cuadro 1.- Lista de Cotejo

Fecha: Agosto 2017			
Empresa: MOLDES MAFRA C.A.			
Departamento: Administración, Área de Cuentas por Cobrar			
Trabajador: Fray Acosta			
Cargo: Gerente General			
N°	ÍTEM	RESPUESTA	
		SI	NO
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar		X
2	Lineamientos de control interno definidos para el área de cuentas por cobrar		X
3	Emisión envío de estados de cuentas a clientes de manera periódica		X
4	Elaboración de conciliaciones bancarias al menos una vez al mes		X
5	Existencia de auxiliares de cuentas por cobrar		X
6	Políticas de crédito y cobranza formalmente establecidas		X
7	Capacitación del personal del área de cuentas por cobrar		X
8	Supervisión del área de cuentas por cobrar		X
9	Emisión de reportes a la administración de manera frecuente de las cuentas por cobrar, y los cobros.		X
10	Existencia de formatos pre-numerados y pre-impresos de cuentas por cobrar.		X
11	Existencia de un sistema administrativo computarizado para el registro de las cuentas por cobrar	X	
12	Uso de la banca electrónica para verificar y consultar los depósitos entrantes.	X	

Fuente: Acosta (2017)

Se pueden considerar mediante los resultados obtenidos las siguientes observaciones:

- No existen manuales formalmente establecidos, que puedan servir de guía al personal para la ejecución de sus actividades, así como la falta de normativas y políticas, que garanticen el cumplimiento efectivo de las operaciones del personal de cuentas por cobrar, no habiendo unificación de criterios de cómo

deben llevarse a cabo las operaciones, ya que cada persona realiza sus operaciones de acuerdo a sus experiencia y a sus propios criterios.

- Asimismo, la falta de controles internos, que permitan detectar posibles desviaciones de manera oportuna y establecer los correctivos necesarios, para garantizar que se cumplan con los planes y metas establecidos, además de servir como herramienta de salvaguarda de los activos, en este caso de las cuentas por cobrar, entre los cuales se encuentran la falta de emisión y envío de estados de cuentas para recordar al cliente las deudas pendientes, así como no se realizan conciliaciones bancarias periódicas, pero si se realiza la verificación de los depósitos realizados por los clientes, pero no se hace seguimiento a los que no han sido notificados, lo que genera un cumulo de saldos pendientes por conciliar.
- No cuentan con un auxiliar de cuentas por cobrar, que les permita llevar un control de las cuentas de manera detallada, por cada cliente y sus obligaciones.
- Inexistencia de políticas de crédito y cobranza formalmente establecidas, por lo que no dan a conocer al personal, de manera que puedan tener un punto de referencia que seguir, para el cumplimiento del pago de los clientes.
- No se realiza una adecuada capacitación del personal del área de cuentas por cobrar, cuando ocupa el cargo, lo que ha mostrado como resultados las debilidades encontradas en el área.
- Aunado a ello, la falta de supervisión del área de cuentas por cobrar, que permita una evaluación continua del cumplimiento de sus actividades y no se llegan a establecer correctivos a tiempo.
- No se efectúa una emisión de reportes a la administración de manera frecuente de las cuentas por cobrar, y los cobros.
- No cuentan con formatos pre-numerados y pre-impresos de cuentas por cobrar, que permitan dejar evidencias del control de los registros de las

cobranzas y de los pagos de los clientes.

- Finalmente, cabe señalar que existe un sistema administrativo computarizado, que permite el registro frecuente de las cuentas por cobrar, el cual es el SAINT Enterprise Administrativo, sin embargo el personal no adquiere la adecuada capacitación para su uso.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica de recolección de información, la entrevista, aplicada a un trabajador (Fray Acosta, Gerente General) del área de cuentas por cobrar, relacionado a los procesos administrativos llevados a cabo.

Ítem 1. ¿Cómo evaluaría usted el proceso administrativo de las cuentas por cobrar en la empresa MOLDES MAFRA C.A.?

R: Se considera deficiente, debido a la falta de procedimientos formalmente establecidos, así como controles internos, que permitan un adecuado cumplimiento de los procesos administrativos de las cuentas por cobrar, que brinde una confiabilidad de las cifras referentes a los registros contables, además no se emiten reportes, que permitan evaluar el estado de las cuentas por cobrar, a pesar que el sistema administrativo lo realiza, esto debido a la falta de capacitación del personal del área de cuentas por cobrar, y la falta de supervisión al personal, que evalúe el desempeño de los mismos, así como la falta de establecimiento de metas, y verificación del cumplimiento de las mismas.

Ítem 2.- ¿Sabe usted si se realiza diariamente el registro de las cuentas por cobrar y sus respectivos cobros?

R: No se realiza un registro diario de la cobranza, debido a la desorganización que hay en el área de cuentas por cobrar, lo que genera que los saldos no estén actualizados, y la información financiera no sea confiable, para evaluar

la situación económica de la empresa, así como determinar cuáles son los saldos pendientes al cobro, y poder realizar una efectiva gestión de cobranza.

Ítem 3.- ¿Conoce usted cuáles son las políticas de crédito y cobranza de la empresa?

R: Las políticas de crédito y cobranza, no están formalmente establecidas, así como no hay límites de crédito y se factura al cliente a pesar de tener deudas pendientes de facturas vencidas, sin embargo los créditos a los clientes son otorgados de diez (10) a quince (15) días, los cuales no cumplen con los plazos indicados en las facturas emitidas, generando un retardo en la entrada de los ingresos producto de las cuentas por cobrar.

Ítem 4.- ¿cree usted que es necesario contratar a un asistente administrativo encargado de las cuentas por cobrar?

R: Si, se considera que es necesario contratar a un analista de las cuentas por cobrar para llevar el seguimiento de las mismas, ya que este personal se dedicará directamente a llevar el control del registro, vencimiento, y gestión de cobranza, hasta la emisión de reportes para evaluar la situación de las mismas.

Ítem 5.- ¿Sabe usted si se realiza un análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar?

R: No se realiza, un adecuado análisis de vencimiento de las facturas pendientes de cobro, para realizar los respectivos procedimientos de cobranza, y hacer cumplir con los plazos de crédito otorgados a los clientes.

Ítem 6.- ¿Las facturas pendientes por cobrar están debidamente resguardadas?

R: No existe un adecuado resguardo de las facturas, hay mucho descontrol, y en ocasiones se traspapelan, lo que genera que no se haga el respectivo proceso de cobranza, y se acumulen como facturas pendientes al cobro.

Ítem 7.- ¿Sabe usted si los cliente notifican oportunamente cuando realizan el pago de alguna factura indicando el número de factura que fue cancelada?

R: Por lo general, el cliente realiza la transferencia y envía notificación vía correo electrónico, si realiza el pago a través de un cheque notifica vía telefónica al área de cuentas por cobrar para efectuar su debido retiro.

Ítem 8.- ¿Tiene usted conocimiento si se han acumulado facturas vencidas pendientes por el cobro a clientes?

R: Si existen facturas pendientes por cobrar vencidas, por la falta de emisiones de estados de cuenta, y análisis de vencimiento, que permitan detectar las facturas pendientes al cobro, y gestionar la debida cobranza.

Ítem 9.- ¿Considera usted que la liquidez financiera de la empresa se ha visto afectada por el incumplimiento de pago de los clientes?

R: Si, debido al incumplimiento del pago de los clientes, la empresa se ve afectada en su liquidez.

Ítem 10.- ¿Considera usted que el establecimiento de la administración financiera mediante un plan estratégico permitiría mejorar los procesos administrativos de las cuentas por cobrar?

R: Si, una adecuada planificación de la cobranza, el análisis de vencimiento, la emisión de reportes, estados de cuenta, una adecuada supervisión, podrían contribuir a que se logren hacer efectivas las cobranzas y mejorar la liquidez financiera de la empresa.

Análisis: A través de la entrevista realizada al Lcdo. Fray Acosta (Gerente General), se determinó que la empresa Moldes Mafra, C.A. carece de un plan estratégico adecuado en el cual estaría dirigido a optimizar el proceso de

administración de las cuentas por cobrar, realizar los registros y sus respectivos cobros, el establecimiento de políticas de crédito y cobranza y la contratación de un Asistente administrativo encargado del análisis de las cuentas por cobrar; también se observó que los clientes notifican el pago de las facturas pendientes a través de correo electrónicos o llamadas telefónicas lo cual es beneficioso para la organización porque permite manejar de manera eficiente el pago de las facturas

5.1.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase, a través de la técnica e instrumento seleccionado, se procedió al análisis de los mismos, por medio de los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión del manejo del procesos administrativos de las cuentas por cobrar en la empresa MOLDES MAFRA C.A., expuestos en una matriz DOFA, con la finalidad de determinar las debilidades del proceso para mejorar las actividades desarrolladas por el personal del área en estudio, por lo que se elaboró un bosquejo general de cuáles son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar un plan estratégico, que permitirá solucionar la problemática existente. Cabe señalar que los factores internos estarán expuestos mediante las fortalezas y debilidades, y los factores externos a través de las oportunidades y amenazas del medio, y las estrategias surgirán a través del cruce entre ellas, permitiendo minimizar las debilidades actuales.

Cuadro 2.- MATRIZ DOFA

ANÁLISIS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1-Cuenta con personal asignado para el área de cuentas por cobrar. F2-Tienen programa SAINT para registro de las cuentas por cobrar. F3-El programa emite reportes financieros. F4-Cuentan con banca electrónica para consulta de saldos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1-Solidez en el mercado de metalmecánica. O2-Amplia cartera de clientes. O3-Existencia de medios electrónicos, correos, banca, para mejor comunicación y revisión de saldos.	F3O3Efectuar conciliaciones bancarias mensuales. F2O3Emitir y enviar estados de cuenta a clientes vía electrónica.	D6O3Establecer metas de cobranza, y aplicar índices financieros para evaluar el cumplimiento de las mismas.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1-Factores socio-económicos que afecta la liquidez de los clientes y a su vez de la empresa, para recuperar los créditos concedidos.	F3A2Emitir reportes periódicos a la gerencia para efectuar planificación de cobranza. F1A1Supervisión periódica	D4A1Establecer procedimientos y políticas de cobranza para mejorar el desempeño laboral. D1A2Capacitar con los

A2-Baja liquidez, afecta el pago a proveedores, y hay riesgo de perder créditos, o suspensión de despachos. A3-Baja producción y demanda	al personal del área de cobranza.	nuevos procedimientos y la aplicación de administración financiera en el área de cuentas por cobrar.
---	-----------------------------------	--

Fuente: Acosta (2017)

Una vez realizada la matriz DOFA se seleccionaron las estrategias que servirán de marco para la elaboración de objetivos específicos de la propuesta:

- (F3 O3): Diseñar formato para las conciliaciones bancarias.
- (F2 O3): Elaborar formatos de crédito y cobranza para mantener actualizadas las cuentas por cobrar y de esta forma emitir estados de cuenta para ser enviados por correo electrónico.
- (D6 O3): Aplicar las razones financieras de la unidad de crédito y cobranza a los clientes.
- (F3 A1): Emitir reportes periódicos de la cuentas por cobrar con el sistema SAINT ENTERPRISE para mantener al tanto a la alta gerencia.
- (F1 A1): Contratar a un asistente administrativo encargado de las cuentas por cobrar y reestructurar el organigrama de la empresa.
- (D4 A1): Establecer procedimientos y políticas de cobranza de la empresa Moldes Mafra, C.A.
- (D1 A2): Describir los procesos para la cobranza efectiva.

5.1.3 Fase III: Diseño de un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar, mediante los datos expuestos en la matriz DOFA, se diseñó un plan estratégico adecuado para mejorar los procesos

administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., por lo que la propuesta posee todos los atributos necesarios para que su uso pueda optimizar las actividades administrativas del área de cuentas por cobrar, de tal manera que logre un eficiente rendimiento, realizar los procesos de cobranza de manera oportuna, mejorar la liquidez financiera fortaleciéndola por el flujo continuo y oportuno de los ingresos.

Mediante ello, la empresa podrá cancelar sus obligaciones de manera oportuna, emitir los estados financieros con cifras confiables y cubrir las expectativas de la misma, permitiendo pueda darse solución a la problemática planteada, cumpliéndose con el objetivo general de la investigación. Para ello, se diseñó un plan estratégico dirigido a su vez al aumento de las oportunidades y fortalezas encontradas, superando las debilidades y amenazas que se identificaron en el diagnóstico.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Presentación de la Propuesta

Hay que señalar que la administración financiera, se refiere a la parte económica de una empresa, la cual es uno de los aspectos fundamentales de las mismas, debido a que las mantiene en operatividad económicamente, ya que una organización que mantenga una administración deficiente corre el riesgo de llegar a la quiebra, debido a que sus recursos financieros se agotan, y no pueden cumplir con sus deudas y obligaciones contraídas, afectando su ciclo operativo.

Por lo tanto, es necesario que las empresas manejen adecuadamente sus recursos financieros, manteniendo una política de visión futura, permitiendo que la misma se mantenga en constante desarrollo en el tiempo, e innovando, para así contar con los recursos necesarios, producto de su buena administración. Es por ello, que su éxito depende de la evaluación de sus procesos administrativos y de establecer herramientas que le permitan enfrentar los efectos económicos, tecnológicos y el producto de la globalización, para ser más competitivas y mantenerse en el mercado.

A tales implicaciones, la administración financiera para ser eficiente requiere de metas y objetivos claros, dirigidos a la maximización de la rentabilidad de los accionistas, ya que de esta manera la empresa puede ser funcional desde el punto de vista corporativo, sin dejar de un lado que debe ser conducida de una manera responsable y ética, con el resto de la empresa, por lo tanto, la principal área que se ve involucrada es el departamento de administración quien debe tener claramente definidos la misión, visión y valores, de la empresa, así como integrar la administración financiera para la adquisición, financiamiento y administración de los diferentes activos de la organización, en la toma de decisiones, principalmente en la cantidad de activos que necesita la empresa para lograr mantenerse a flote.

Una de las áreas que debe considerarse especialmente, es el área de cuentas por cobrar, debido a que se encarga de recuperar la inversión que se encuentra en manos de los clientes, por lo tanto su efectiva recuperación, permitirá que la empresa mantenga un constante flujo de efectivo que brindará la liquidez financiera de la organización, ayudar a cancelar sus deudas y obligaciones adquiridas de manera oportuna, así como pagar los créditos adquiridos tanto intereses como aportes a capital, en el caso de requerir financiamiento de entidades bancarias, o para cancelar futuras inversiones.

Como consecuencia, es necesario establecer un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos, a través de la administración financiera, en el área de cuentas por cobrar, de la empresa MOLDES MAFRA C.A., con la finalidad de recuperar de manera efectiva las cuentas pendientes de cobro vencidas, así como establecer estrategias claras y efectivas que brinden al personal un óptimo desempeño, para el logro de los objetivos, planes y metas propuestos por la gerencia.

6.2 Objetivos de la Propuesta

6.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Reestructurar la organización de la Empresa Moldes MAFRA C.A
- Elaborar la descripción del cargo de Asistente Administrativo de Cobranza.
- Establecer procedimientos y políticas de cobranza de la empresa.
- Diseñar formatos de crédito y cobranza de la empresa Moldes MAFRA C.A
- Diseñar formatos con la información de cada cliente
- Identificar las razones financieras de la unidad de crédito y cobranza

- Elaborar formatos de conciliación bancarias
- Emisión de reporte periódicos de las cuentas por cobrar con el sistema SAINT Enterprise

6.3. Justificación de la Propuesta

Siendo el departamento de administración el encargado de planear, controlar, organizar y dirigir los recursos económicos dentro de la empresa, así como tomar decisiones que dejen beneficios para la organización y que contenga menor riesgo para la empresa y sus accionistas, al mismo tiempo debe encontrar oportunidades más factibles para aumentar el capital de la entidad. Por lo tanto, debe encontrar y ubicar los recursos que requiera la empresa entre las fuentes de financiamiento e inversionistas, que mantienen la operatividad de la empresa. Así, como mantener la elaboración de un análisis de inversión, es otra de sus grandes funciones, pues debe estudiar las posibilidades que tenga la empresa para seguir creciendo y desarrollándose. De aquí, la importancia del administrador el cual debe contar con las habilidades necesarias para analizar y elegir las oportunidades más factibles a la hora de decidir por el bien de la empresa.

En este mismo orden de ideas, el departamento de administración debe realizar una evaluación de riesgos, ya que deben conocer cuál es el nivel de riesgo que posee la empresa en cada inversión. Por lo tanto, una de las áreas que brinda el financiamiento necesario para la operatividad de la empresa, es el área de cuentas por cobrar, ya que debe controlar y llevar a cabo los procesos administrativos que permitan la oportuna recuperación de la inversión hecha por los accionistas a través de las ventas a crédito, de tal manera que se puedan recuperar, fortalecer la liquidez financiera y poder cubrir las deudas y obligaciones contraídas por la empresa, y asegurar la operatividad de la misma. Así como, establecer los procedimientos necesarios para el flujo de efectivo, permitiendo cubrir los gastos que se generarían de una solicitud de financiamiento a entidades bancarias, garantizando el pago

oportuno y manteniendo la imagen de la empresa frente a sus proveedores y bancos.

A tales implicaciones, una vez evaluada la situación actual de la empresa MOLDES MAFRA C.A., a través de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, con los resultados obtenidos se pudo exponer en una matriz DOFA los factores internos y externos que influyen en el proceso de cuentas por cobrar, se encontraron dentro de las debilidades identificadas se entran no se realiza análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, no realizan conciliaciones bancarias de manera recurrente, a pesar de contar con la banca electrónica para emitir reportes de movimientos de cuenta bancaria, no todos los clientes notifican cuando realizan una transferencia o emisión de cheques, no se realiza un registro oportuno de las facturas, no existen procedimientos y controles internos formalmente establecidos, aunado a ello, la falta de capacitación del personal del área de cuentas por cobrar, lo que genera facturas vencidas no cobradas.

Todo ello conlleva, a que haya una afectación en la liquidez financiera, que a su vez incide en el pago de las obligaciones y deudas contraídas, de manera oportuna, corriéndose el riesgo de generar descontento ante los proveedores, suspensión de créditos significativos, incremento de los costos de los productos, así como paralización de los despachos, que afectaría la operatividad de la empresa, así como el deterioro de la imagen de la empresa ante sus clientes, proveedores, entidades financieras e inversionistas.

Por lo tanto, es necesario establecer un plan estratégico que permita a la empresa, mejorar sus procesos administrativos para establecer los procedimientos adecuados, normas y políticas que garanticen al personal efectuar sus actividades de manera efectiva y lograr realizar un registro oportuno, emisión de reportes con información confiable, planificación de cobranza, seguimiento del cobro, recuperación de la inversión producto de las ventas a crédito, registro de la cobranza, así como establecer controles mediante la conciliación bancaria, y emisión de estados de cuenta que mantenga una relación más efectiva entre el cliente y el área de cuentas por cobrar, en representación de la empresa, para que el proceso en el área de cuentas

por cobrar sea efectivo, y permita el desempeño óptimo del personal, lograr el fortalecimiento de la liquidez financiera y alcanzar los objetivos, planes y metas propuestos.

Por lo tanto, se aplicará un plan estratégico, en el cual se defina la misión, visión y valores, y la aplicación de la administración financiera como herramienta estratégica, que pueda ser incorporada en las estrategias propuestas, para mejorar los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar, logrando de esta manera evaluar de manera continua el tiempo de recuperación de los créditos otorgados a clientes, así, como medir el crecimiento o decrecimiento de esta cuenta de un periodo a otro, así como las implicaciones del movimiento de las ventas que afectan a esta cuenta, aunado a ello, el aporte que brinda al flujo de efectivo poder proyectar con mayor grado de confiabilidad los ingresos esperados para un óptimo flujo de caja para el pago de sus obligaciones y deudas contraídas, y evaluar las necesidades de financiamiento de manera oportuna, garantizado por una adecuada gestión de las cuentas por cobrar.

6.4 Factibilidad de la Propuesta

Para llevar a cabo la propuesta del plan estratégico para mejorar los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar, a través de la administración financiera, en la empresa MOLDES MAFRA C.A., es necesario determinar la factibilidad técnica, operativa y económica que tiene esta propuesta para determinar que las estrategias que la componen sirvan de manera eficiente y efectiva para tanto mejorar los procesos, aumentar la liquidez financiera, y optimizar el desempeño laboral del personal que labora en el área de cuentas por cobrar, permitiendo de esta manera lograr los objetivos organizacionales, y garantizar su permanencia en el mercado en el cual se desenvuelve. Es por ello que se presenta el estudio de factibilidad de la manera siguiente:

6.4.1 Factibilidad Técnica

La factibilidad tecnológica, está estrechamente relacionada con procedimientos, recursos y medios con que cuenta la empresa MOLDES MAFRA C.A. para garantizar los resultados deseados con el diseño del plan estratégico propuesto. Por consiguiente, la empresa tiene a disposición las herramientas necesarias, ya que cuenta con equipos tecnológicos actualizados (computadoras, impresoras, sistemas contables integrales en todas las áreas), programa SAINT Enterprice Administrativo, el cual emite reportes de las cuentas por cobrar, pero el personal no está capacitado y no existen procedimientos, para la emisión de reportes que permita a la gerencia toma de decisiones.

Además, que ayuden a mantener al día los controles que requiere la cobranza, por lo tanto necesitará de la capacitación del personal involucrado para llevar los registros de cuentas por cobrar y cobranza diariamente, y obtener reportes con información confiable, veraz y oportuna en el cual se alimenta la data indicando el tiempo del crédito otorgado y se puede emitir reportes para obtener información del vencimiento y planificar la cobranza.

6.4.2 Factibilidad Operativa

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal de la empresa del área de cuentas por cobrar, así como los directivos de la organización, ya que se tomó en consideración su opinión para la elaboración de la presente investigación. En cuanto a los participantes, los resultados del estudio, diagnóstico, evidenciaron que hay una gran expectativa hacia la participación, por lo que existirá asignación de responsabilidades a los mismos en actividades que generen control de las cuentas por cobrar, una adecuada supervisión de aplicación de la administración financiera y evaluación de los resultados.

Por consiguiente, la empresa tiene a disposición un personal dispuesto para ser capacitado para manejar el diseño de las nuevas herramientas propuestas, sin embargo, se requiere modificar el organigrama estructural ya que se propone un

nuevo cargo dirigido a la persona que se dedique a las funciones de las cuentas por cobrar, y que se segreguen las funciones en esta área para evitar posibles fraudes, entre el administrador y el personal de cuentas por cobrar.

6.4.2 Factibilidad Económica

Esta propuesta requiere una erogación no muy significativa de dinero para su implementación dado a que los gastos en que deberá incurrirse en mejorar es en cuanto a la capacitación del personal del área de cuentas por cobrar, y a la difusión del plan estratégico propuesto, con la finalidad de optimizar su desempeño en cuanto al registro y gestión de cobranza de las cuentas por cobrar, en el área administrativa, así como la implantación de la administración financiera en sus procesos, que permita evaluar la efectividad de la cobranza, y las necesidades de financiamiento, de acuerdo a una planificación efectiva que permita brindar a la gerencia, información financiera veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones, evaluar los riesgos inherentes a los procesos, así como determinar las necesidades de financiamiento o de oportunidades de inversión.

6.5 Desarrollo de la Propuesta

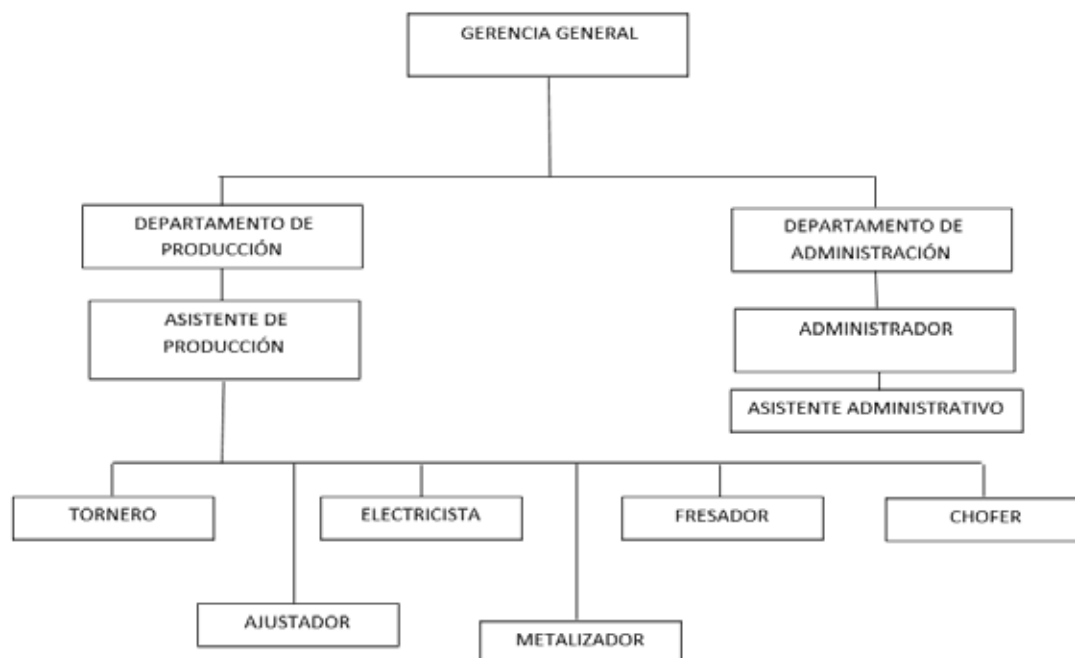
A continuación se presenta la propuesta de esta investigación, que consiste en diseñar un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., con la finalidad de lograr recuperar las cuentas pendientes por cobrar vencidas, fortalecer la liquidez financiera para el pago oportuno de las obligaciones y deudas contraídas de la empresa, así como optimizar el desempeño laboral del personal del área en estudio, para el logro de los objetivos, planes y metas propuestos.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA
EMPRESA MOLDES MAFRA C.A.**

Objetivo 1: Reestructuración de la organización de la Empresa MOLDES MAFRA C.A.

Esta estrategia tiene como finalidad incorporar un personal nuevo en departamento de administración, el cual sería el asistente administrativo, quien llevaría las funciones en el área de cuentas por cobrar, desde el registro de la factura generada hasta el proceso de cobranza, incluyendo la emisión de reportes al administrador para la toma de decisiones y evaluar la efectividad de los procesos de cobranza. A continuación se presenta como quedaría el organigrama estructural de acuerdo a la propuesta:

**Figura 2.- Organigrama de la Empresa
MOLDES MAFRA, C.A. (PROPUESTO)**



Fuente: Acosta (2017)

Se deben construir las funciones, así como la descripción de cargos y responsabilidades de cada uno de los trabajadores que conforman el departamento Administrativo de la empresa MOLDES MAFRA, C.A., de esta manera se realizará una distribución equitativa de las funciones evitando la duplicidad de tareas, omisión de las mismas, e incorporar funciones de supervisión, con la finalidad de que se cumplan todos los procesos que deben ser llevados en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar, así como servir para detectar oportunamente posibles desviaciones y establecer los correctivos a tiempo.

Objetivo 2.- Elaboración de la descripción del cargo de Asistente Administrativo de Cobranza.

Este objetivo tiene como finalidad establecer las funciones, así como la descripción de cargo del asistente administrativo, con la finalidad de dar a conocer cuáles serán las actividades que el nuevo personal deberá llevar a cabo para mantener

un adecuado manejo del proceso de cuentas por cobrar, evitar duplicidad de tareas u omisiones de las mismas, permitiendo que su desempeño sea eficiente y efectivo para el logro de los objetivos organizacionales, los cuales se presentan a continuación:

Descripción del Cargo de Asistente Administrativo de Cobranza:

El asistente administrativo de cobranza, tendrá la responsabilidad de llevar un registro, control y emisión de reportes de todas las facturas emitidas por la empresa, estableciendo, desde la fecha de cobro:

Funciones generales de la función del Asistente Administrativo de Cobranza

- Dar estrecho seguimiento a la evolución mensual de los cobros, enfatizando especialmente las cuentas entre corrientes y a 10-15 días.
- Analizar los informes de morosidad y cobros mensuales a fin de coordinar las acciones necesarias para la recuperación de la obligación.
- Confeccionar cartas de saldos (Estados de Cuentas), conforme a las normas y reglamentos establecidos por la empresa.
- Controlar y dar seguimiento a los arreglos de pagos y a los casos especiales.
- Llevar a cabo gestiones de cobro telefónico, personal y vía internet.
- Identificar las limitaciones o situaciones que pudieran estar afectando el cobro oportuno de las cuentas.
- Suministrar información al administrador con relación al estado de cuentas por cobrar.

Función específica del Asistente Administrativo de Cobranza

- Mantener un registro individual, actualizado y detallado, de los clientes actualmente morosos, para el desarrollo de las tareas de seguimiento de las cuentas por cobrar y gestión de cobranza.

- Lograr la recaudación efectiva de los adeudados por los clientes, de las facturas que tienen tiempo vencidas y las que estén recientes, mediante normas y procedimientos vigentes, y bajo la supervisión directa del administrador.
- Coordinar efectivamente las acciones de cobros con el administrador, para el cumplimiento de los objetivos de recuperación de los montos adeudados.
- Vigilar el cumplimiento de procedimientos de cobros, de clientes, y su respectivo registro en el mayor de cuentas por cobrar.
- Completar y entregar documentos relacionados con arreglos de pago, emisión de recibos y registros en los formatos de crédito) y cobranza (ver Anexo C) e información de clientes. (ver Anexo D)
- Emitir reportes al administrador semanalmente, del cobro de las facturas recuperadas, las facturas vencidas pendientes por cobrar, la planificación de cobranza de las mismas, y las facturas pendientes por vencer.
- Efectuar conciliaciones bancarias de la cobranza efectuada y mantener actualizados todos los registros de las cuentas por cobrar.
- Aplicar las razones financieras para evaluar la efectividad de los procesos de cuentas por cobrar.
- Mantener actualizados los expedientes de los clientes, revisando las carpetas de manera individual, y hacer seguimiento de recibir los recaudos, cartas de referencias, estados financieros recientes, entre otros, para realizar evaluación de capacidad de endeudamiento de los clientes, para establecer límites de crédito y condiciones de venta.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al proceso de cuentas por cobrar y cobranza.
- Cumplir y hacer cumplir todas las normativas y reglamentaciones establecidas en el proceso de cobranza.

3.- Objetivo Establecimiento de procedimientos y políticas de cobranza de la empresa MOLDES MAFRA C.A.

Este objetivo tiene como finalidad establecer los procedimientos y políticas de cobranza de la empresa MOLDES MAFRA C.A., con la finalidad de establecer una guía de acción para el asistente administrativo de cobranza, con el objeto de optimizar su desempeño laboral en el cumplimiento de sus actividades.

Procedimientos de Cobranzas y políticas de cobranza

- Se emitirán las facturas de acuerdo a la condición de contado o a crédito (10-15 días), previamente establecido por el departamento de administración, y notificado al cliente.
- Registro diario de las facturas emitidas en el auxiliar de cuentas por cobrar con la finalidad de llevar un control de las facturas emitidas y su condición de cobro, que permita mantener información oportuna de las que han sido cobrada, las que están pendientes por vencer, las vencidas pendientes por cobrar, y las que estén en condición de morosidad (exceda del tiempo de crédito), para ello se apoyará en el formato de crédito y cobranza (ver Anexo C), en el cual deberá llevar los datos de la factura, nombre del cliente, numero de factura, importe, fecha de emisión, fecha de vencimiento, días de crédito, anticipos de pago, y su fecha de pago.
- Revisión de las facturas vencidas y pendientes por cobrar, para contactar al cliente vía telefónica o por internet, para planificar la cobranza, hacer seguimiento hasta el momento de cobro.
- Verificar que el monto cobrado corresponda a la factura emitida, y en el caso que hayan anticipos, que sean descontados correctamente.
- Elaborar recibo de cobranza de las facturas cobradas y enviar depósito a la entidad bancaria, dejar registro del importe y de la persona que efectúa el depósito, indicando factura cobrada, cliente e importe, fecha de cobro y

fecha del depósito, al llegar el depósito colocar el número en el recibo de cobranza.


- Realizar registro de la cobranza en el formato de crédito y cobranza, y actualizar en el auxiliar de cuentas por cobrar.
- Revisar diariamente, que los depósitos hayan sido por el importe correspondiente de acuerdo al recibo de cobranza.
- Revisar si existen montos acreditados en la cuenta bancaria, por concepto de pagos de clientes, e indagar sobre el cliente que pagó, para realizar el correspondiente recibo, actualizar en el formato de crédito y cobranza (ver Anexo C), y en el auxiliar de cuentas por cobrar.
- Realizar conciliaciones bancarias mensuales para garantizar que todos los cobros hayan sido debidamente registrados, y determinar los saldos reales de las cobranzas efectuadas, cuentas por cobrar vencidas pendientes al cobro, manteniendo los saldos conciliados.
- Emitir estados de cuenta a los clientes quincenalmente para recordar las facturas vencidas no pagadas por los mismos, y las que están cercanas a vencer; enviar vía correo electrónico, y hacer seguimiento de su recepción registrando en el expediente del cliente, la copia de la carta y la persona contacto de la empresa que hizo la recepción de la misma, esto servirá de soporte en el caso que se genere un conflicto de cliente insolvente, que requiera de trámites legales para su recuperación.
- Mantener actualizados los expedientes de los clientes llenando el formato de información de clientes (ver Anexo D), solicitar referencias comerciales vigentes no mayores de tres meses de emitidas, solicitar los estados financieros de los dos últimos años, actualización del RIF, condición de agente de retención en el caso de que haya sido calificado por la Administración tributaria, registro mercantil y actualización del mismo con el último aumento de capital.

- Emitir reportes semanales al administrador en el cual se detallen los importes de las facturas cobradas, facturas vencidas y pendientes por cobrar, con su respectiva planificación de cobranza establecida por el cliente detallando la causa de su retardo en cobro; las facturas próximas a vencer, con la finalidad de que la administración pueda realizar una planificación de pago de acuerdo a los ingresos reales y a la proyección de los mismos.
- Emitir reportes de los posibles inconvenientes generados en la gestión de cobranza.
- Aplicar los índices financieros a los resultados obtenidos de las cuentas por cobrar para evaluar la efectividad del manejo de las cuentas por cobrar, y poder establecer los correctivos necesarios para mejorar su gestión.
- Aplicar los índices financieros para evaluar la situación financiera de los clientes para poder adquirir deudas y su capacidad de pago, para evaluar los límites de crédito.
- Entregar los resultados al administrador para la toma de decisiones.

Objetivo 4.- Diseño de formatos de crédito y cobranza de la empresa Moldes MAFRA C.A

El presente objetivo tiene como finalidad el diseño de un formato crédito y cobranza (ver anexo D) de la empresa Moldes Mafra C.A, con la finalidad de servir de soporte para el auxiliar de cuentas por cobrar, de manera que se pueda detallar en él la información necesaria para llevar un control de las cuentas por cobrar, y gestionar efectivamente la cobranza, realizando una planificación de cobro y mantener un contacto directo con el cliente efectivo, todo ello con el objeto de servir como herramienta para optimizar el desempeño del personal y obtener información veraz, confiable y oportuna, para la toma de decisiones. A continuación se presenta el formato propuesto:

**Anexo C.- Formatos de crédito y cobranza de la empresa
MOLDES MAFRA C.A**



Fuente: Acosta (2017)

Instructivo de llenado


- Mes: indicar el mes al cual corresponden las ventas efectuadas.
- Total Ventas: totalizar las ventas efectuadas durante ese periodo.
- Cartera pendiente: indicar el monto total de las facturas pendientes por cobrar.
- Fecha de facturación: señalar la fecha en que se emitió la factura.
- Días de Crédito: indicar la cantidad de días de crédito que se ha otorgado al cliente.
- Fecha de Vencimiento: establecer la fecha en que se vencerá la factura, desde su emisión y los días de crédito otorgados.
- N° Factura: Indique el número de factura del cliente a ser registrada.

- Nombre del Cliente: detalle el nombre del cliente o razón social al que se le emitió la factura.
- Valor de la Factura: suministre el importe de la factura emitida al cliente.
- Abono/Anticipo 1,2 y3: registre los abonos o anticipos dados por el cliente, para establecer el monto real que aun adeuda.
- Valor Pendiente: calcule el monto que queda pendiente por cobrar al cliente después de descontar los anticipos u abonos al valor de la factura.
- Fecha de Pago: señale la fecha en que el cliente efectuó el pago.
- Factura Anulada Fecha: en el caso de que la factura haya sido anulada indique la fecha de anulación.
- Estado de la Factura: indique el estado en que se encuentra la factura, cobrada, anulada, morosa, vencida, por cobrar.
- Días de Mora/próximo: señale los días de mora que tenga la factura desde la fecha de vencimiento.

Objetivo 5.- Diseño de formatos con la información de cada cliente

Este objetivo tiene como finalidad el diseño de un formato con la información de cada cliente, para llevar un registro y control detallado de cada uno de ellos, entre los cuales se encuentran, nombre de la empresa (razón social), nombre y apellido de la personal contacto y responsable de la misma, la dirección de ubicación, el teléfono local y el celular de la persona contacto y/o responsable, dirección electrónica (E-mail) y la ciudad en la que se encuentra. El mismo debe archivarse en una carpeta identificada por el nombre del cliente y el código establecido, además de ello se debe revisar que contenga toda la documentación soporte que sea requerido, y mantener actualizados tanto el formato como los expedientes. A continuación se presenta el formato propuesto:

Anexo D.- Formato de Información de Clientes de la empresa MODES MAFRA C.A.

 MOLDES MAFRA C.A.									

Fuente: Acosta (2017)

Instructivo de llenado

- Identificación: coloque el código asignado al cliente.
- Empresa: indique la razón social del cliente.
- Apellidos y Nombres: señale el apellido y nombre del cliente.
- Dirección: indique la dirección fiscal de la empresa.
- Teléfono: señale el número local de la empresa.
- Celulares: indique el número del celular de la persona contacto.
- E-mail: suministre el número de E-mail de la empresa o de la persona contacto.
- Ciudad: identifique la ciudad en la cual se encuentra ubicado el cliente.

Objetivo 6.- Identificación las razones financieras de la unidad de crédito y cobranza

Este objetivo tiene como finalidad brindar la identificación de las razones financieras de la unidad de crédito y cobranzas para poder evaluar la situación de la empresa en relación al proceso de las cuentas por cobrar, así como determinar las que se deben utilizar para evaluar la situación financiera de la empresa y determinar las que se utilizarán para evaluar la situación de los clientes, las cuales se exponen a continuación:

Se realizará un análisis de actividad las cuales son empleadas para medir la

velocidad con la cual varias cuentas se convierten en ventas o efectivo. Las medidas de liquidez resultan insuficientes, porque las diferencias en la composición de los activos circulantes y pasivos a corto plazo pueden, de manera significativa, afectar la “verdadera” liquidez de la empresa.

Rotación de cartera: este un indicador financiero permitirá determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes, el cual expresa las veces en que se recuperan las cuentas por cobrar en el año. Esto con la finalidad de evaluar si se están cumpliendo con los lapsos de crédito establecido, y evaluar la eficiencia de la gestión de cobranza.

$$\text{Rotación Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito.}}{\text{Cuentas por cobrar}} \text{ (Veces)}$$

Período promedio de recaudo: es el tiempo expresado en días en que se recuperan las cuentas por cobrar, producto de las ventas a crédito.

$$\frac{360 \text{ (días)}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar (veces)}} = \frac{360 \text{ Ctas. P/C}}{\text{Ventas a Cr.}}$$

Análisis horizontal: se determinará la variación que han tenido las cuentas por cobrar en relación al periodo anterior, para determinar el aumento o disminución de las mismas, esto con la finalidad de ver si se han generado por el incremento de las ventas o por la poca efectividad del proceso de cobranza. Para ello se determina la variación entre los dos periodos de las cuentas por cobrar y esta se divide entre el importe del periodo anterior y se multiplica por cien para determinar cuánto fue la variación en términos porcentuales ejemplo:

Cuentas por cobrar junio-2017 25.000.000,00 Bs. julio 2017 31.000.000,00Bs.

Valor Absoluto: 31.000.000,00-25.000.000,00= 6.000.000,00 Bs.

Valor Relativo: (6.000.000,00/25.000.000,00) x 100 = 24%

Se puede observar que las cuentas por cobrar tuvieron un incremento para el

mes de julio del año 2017 de un veinticuatro por ciento (24%) con relación al mes anterior.

Análisis Vertical: se determinará el peso que han tenido las cuentas por cobrar en relación al activo corriente, para determinar en donde se encuentra ubicada la mayor inversión corriente que posee la empresa, esto con la finalidad de ver si se encuentra en el efectivo, los inventarios o en las cuentas por cobrar, y evaluar si existe efectividad del proceso de cobranza. Para ello, se determina el peso de las cuentas por cobrar entre los dos periodos de las cuentas por cobrar y en esta se divide entre el importe del activo corriente de cada periodo y se multiplica por cien para determinar cuánto fue la variación en términos porcentuales ejemplo:

Junio-2017

Efectivo 5.000.000,00

Cuentas por cobrar 25.000.000,00

Inventarios 20.000.000,00

Activo Corriente 50.000.000,00

Efectivo $(5.000.000/50.000.000) \times 100 = 10\%$

Cuentas por cobrar $(25.000.000/50.000.000) \times 100 = 50\%$

Inventarios $(20.000.000/50.000.000) \times 100 = 40\%$

Se puede observar que el mayor peso de los activos corrientes se encuentra en las cuentas por cobrar, en lo cual se recomienda mejorar las políticas de cobranza debido a que es un riesgo que la mayor parte de los activos de la empresa se encuentre en manos de los clientes, por lo tanto se debe tener en consideración el crecimiento de las cuentas por cobrar, de un periodo a otro, su peso, y su rotación para así evaluar la efectividad de la gestión de cuentas por cobrar.

Por su parte se recomienda utilizar aplicar las razones financieras para evaluar la rotación de las cuentas por pagar y el periodo promedio de pago, con la finalidad de evaluar el tiempo en que se realiza la cobranza y en el que se pagan las obligaciones, de manera tal que, que el periodo de cobro no excede al periodo de pago, para mantener el flujo de efectivo requerido para pagar las deudas, minimizar el

riesgo de retardo en los pagos, y evitar que se suspendan los créditos o los despachos, por el descontento por parte de los proveedores.

Rotación de cuentas por pagar: este un indicador financiero permitirá determina el número de veces al año en que se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago. Esto con la finalidad de evaluar si se están cumpliendo con los lapsos de crédito establecido, y evaluar la eficiencia de la gestión de pago a proveedores.

$$\text{Rotación Cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras a Crédito.}}{\text{Cuentas por pagar}} \text{ (Veces)}$$

Período promedio de pago: es el tiempo expresado en días en que se pagan las deudas pendientes de pago, producto de las compras a crédito.

$$\frac{360 \text{ (días)}}{\text{Rotación de Cuentas por pagar (veces)}} = \frac{360 \text{ Ctas. P/C}}{\text{compras a Cr.}}$$

Objetivo 7.- Elaboración de formatos de conciliación bancarias

Este objetivo tiene como finalidad la elaboración de un formato de conciliaciones bancarias, con la finalidad de establecer las cifras reales con que cuenta la empresa, en la cuenta banco, considerando los depósitos pendientes por entregar en la entidad bancaria y que se encuentran en tránsito, así como los cheques emitidos por la gerencia para el pago de deudas y obligaciones, esto con la finalidad de establecer una programación adecuada por parte de la gerencia de administración para la toma de decisiones. Además permitirá detectar, posibles pagos que los clientes hayan efectuado directamente con abono a la cuenta bancaria, y que no hayan notificado a la empresa, para que sean saldados y registrados a tiempo, así como verificar que las cantidades pagadas por el cliente sea el correspondiente al monto de

la factura emitida, detectar posibles descuentos no autorizados que se haya hecho el cliente, o anticipos que haya efectuado sobre el importe de una factura específica. Este formato se presenta más a continuación. (Ver Anexo E)

Instructivo para el llenado

- Indicar cuenta bancaria a la cual se le efectúa la conciliación.
- Señale el Banco donde se tiene la cuenta bancaria.
- Indique el saldo a la fecha de la conciliación.
- Indique por cada uno el número de depósito, cliente al que pertenece y número de factura, más el importe del depósito en tránsito.
- Totalice la cantidad del importe en Bolívares de los depósitos en tránsito.
- Señale las notas de débito emitidas a los clientes.
- Indique los cheques emitidos entregados y pendientes por descontar en el banco y totalice el importe.
- Señale los depósitos que han sido efectuados pero no han sido registrados en los libros auxiliares de cuentas por cobrar y de contabilidad.
- Indique las notas de débito bancarias que aún no han sido registradas en los libros contables.
- Registre los ajustes que se generen en el proceso de cobranza errores, omisiones o duplicidad de registros o reclasificación de cuentas.
- Determine el saldo total realizando las correspondientes sumas o restas según lo establecido en el formato.

**Anexo E. Formato de Conciliación Bancaria para la empresa MOLDES
MAFRA C.A.**

herramienta que brinda el sistema administrativo, para tener un resumen de las cuentas por cobrar y poder evaluar si todas las facturas emitidas han sido registradas, así como las que se hayan cobrado, y las que están pendiente por cobrar vendidas o no, de tal manera que el área de cuentas por cobrar, puede emitir información financiera veraz, confiable y oportuna, que sirva a la gerencia para emitir los estados financieros confiables, flujo de efectivo veraz, y planificación de pagos efectiva, que mejore el rendimiento del área de administración, mediante el apoyo de la administración financiera, como herramienta que brinda una solución viable a la problemática planteada.

CONCLUSIONES

Con los datos obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos la observación directa y la entrevista, apoyadas en una lista de cotejo y un cuestionario, respectivamente, cuyos datos fueron analizados e interpretado, por medio de los cuales se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos del área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A.; y la de recolección de información, siendo éstos expuestos seguidamente en una Matriz DOFA, que evidenció las debilidades y fortalezas existentes, donde se pudo evidenciar las principales causas que han generado la problemática actual, tales como:

- No existen manuales formalmente establecidos, que puedan servir de guía al personal para la ejecución de sus actividades, así como la falta de normativas y políticas, que garanticen el cumplimiento efectivo de las operaciones del personal de cuentas por cobrar, no habiendo unificación de criterios de cómo deben llevarse a cabo las operaciones, ya que cada persona realiza sus operaciones de acuerdo a sus experiencia y a sus propios criterios.
- Así mismo, la falta de controles internos, que permitan detectar posibles desviaciones de manera oportuna y establecer los correctivos necesarios, para garantizar que se cumplan con los planes y metas establecidos, además de servir como herramienta de salvaguarda de los activos, en este caso de las cuentas por cobrar, entre los cuales se encuentran la falta de emisión y envío de estados de cuentas para recordar al cliente las deudas pendientes, así como no se realizan conciliaciones bancarias periódicas para verificar que los depósitos sean realizados por los montos correspondientes, así como detectar oportunamente los depósitos efectuados por los clientes y que no han sido notificado, lo que genera un cumulo de saldos pendientes por conciliar.

- No cuentan con un auxiliar de cuentas por cobrar, que les permita llevar un control de las cuentas de manera detallada, por cada cliente y sus obligaciones.
- Inexistencia de políticas de crédito y cobranza formalmente establecidas, por lo que no dan a conocer al personal, de manera que puedan tener un punto de referencia que seguir, para el cumplimiento del pago de los clientes.
- No se realiza una adecuada capacitación del personal del área de cuentas por cobrar, cuando ocupa el cargo, lo que ha mostrado como resultados las debilidades encontradas en el área.
- Aunado a ello, la falta de supervisión del área de cuentas por cobrar, que permita una evaluación continua del cumplimiento de sus actividades y no se llegan a establecer correctivos a tiempo.
- No se efectúa una emisión de reportes a la administración de manera frecuente de las cuentas por cobrar, y los cobros.
- No cuentan con formatos pre-numerados y pre-impresos de cuentas por cobrar, que permitan dejar evidencias del control de los registros de las cobranzas y de los pagos de los clientes.
- Finalmente, cabe señalar que no existe un sistema administrativo computarizado, que permita el registro frecuente de las cuentas por cobrar.

Cabe señalar, que se logró el objetivo principal de proponer un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., lo que permitirá un mejor registro de las operaciones realizadas en el área, emisión de reportes de manera oportuna para la gerencia, mejorar la gestión de cobranza, fortalecer la liquidez financiera de la empresa, y establecer procedimientos claros que permita una acertada toma de decisiones, así como optimizar el desempeño laboral del personal.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados del estudio desarrollado, y con la finalidad de que la implantación del plan estratégico pueda mejorar los procesos administrativos a través de la administración financiera en el área de cuentas por cobrar de la empresa MOLDES MAFRA C.A., sea efectiva se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implantar de manera inmediata el plan estratégico propuesto, mediante el cual se minimizarán las deficiencias encontradas y permitirá mejorar el desempeño del personal y lograr los objetivos de la organización, a través de la realización periódica de las conciliaciones bancarias, donde se identifique cada depósito o transferencia realizada por el cliente, y así los saldos acumulados pendientes por cobrar.
- Realizar un seguimiento de los depósitos en tránsito para disminuir los que están pendientes por registrar, con la finalidad de llevar un mejor control de los ingresos y asegurar un adecuado funcionamiento de los registros y emisiones de reportes con cifras reales.
- Es necesario que la empresa MOLDES MAFRA C.A., adquiera un sistema administrativo computarizado, que esté integrado con cuentas por cobrar y bancos, con la finalidad de imprimir el reporte y hacer brindar una información con mayor rapidez, veracidad y exactitud, para la gerencia, que permita la toma de decisiones acertadas de manera oportuna.
- Es indispensable dar a conocer los procesos administrativos a todo el personal de la organización, no solo del área de cuentas por cobrar, sino además, a las áreas involucradas en el proceso de cuentas por cobrar, como gerencia general y administración, de tal manera que pueda ser más eficiente la propuesta.
- Capacitar al personal en cuanto a las normas y procedimientos de control interno, de tal manera que puedan efectuar sus operaciones de una manera

óptima y oportuna, buscando la eficiencia y la eficacia en sus actividades, y una mejora continua para los procesos administrativos en la organización.

- Contratar nuevo personal capacitado para llevar las funciones de asistente administrativo
- Para finalizar, efectuar un seguimiento de la propuesta de manera tal que pueda verificar la eliminación de las debilidades existentes en el proceso operativo de las cuentas por cobrar, de tal manera que se pueda dar solución a la problemática actual.

REFERENCIAS

- Arias Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 6ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Brito, José (2009). **Contabilidad Básica e Intermedia.** 2ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Centro de Contadores.
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 17ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- David, Fred (2009), **La Gerencia Estratégica.** 9ª Edición. Colombia: Fondo Editorial Legis S.A.
- Delgado, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2010). **Conduciendo la Investigación.** 2ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial COMALA.
- Dicuru, Vanessa; Linares, Helimer y Villegas, Zuhey (2015), para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, un estudio que lleva por título **“Propuesta de procedimientos de control interno en el área de cuentas por cobrar de la empresa Naturaflore C.A.,** Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Edwinsson, Leif y Malone, Michael (2004). **El Capital Intelectual.** 1ª Edición. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Flores, Maira (2017), **Auditoría administrativa en el proceso de caja y arqueo del departamento de finanzas de la empresa Centro Médico Valle de San Diego, C.A.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (2004). **Normas Internacionales de Información Financiera. Presentación de los Estados Financieros.** México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Gitman, Lawrence (2006), **Principios de Administración Financiera.** 10ª Edición. México: Editorial Pearson Educación de México.
- Koontz, Harold (2010). **Administración: Una Perspectiva Global.** 12ª Edición. México McGraw- Hill Interamericana S.A. Editores.

- Loor, Laura (2015), **Gestión de cartera para el control financiero en “ECUAACCESORIOS S.A.” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas**”, Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”, Trabajo de grado no publicado. Ecuador.
- Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, (2005), **La elaboración del plan estratégico y su implementación a través de la Tabla de mando integral**. 1ª Edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Muñoz, R. (2006). **Metodología de la Investigación**. 3ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Parella, Santa Martns. Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas. Venezuela. 2da Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Peraza, Rosamer (2013), **Plan estratégico para la optimización del control interno del departamento de crédito y cobranza en la empresa Molinos Carabobo S.A.**, Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Rodríguez, Y. y Pineda, M. (2009). **La experiencia de investigar**. 1ª Edición. Venezuela. Fondo Editorial Predios.
- Rodríguez, Beilys y Siso, Zuleyma (2013), **Evaluación del sistema de control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Servicios L.C.C. Ingenieros Consultores C.A.**, Universidad Nacional Experimental de Guayana, Trabajo de grado no publicado. Puerto Ordaz. Venezuela.
- Sabino, Carlos (2009). **El proceso de investigación**. 3ª Reimpresión, Caracas. Venezuela: Ediciones Lumen/Humanitas.
- Santillana, Juan (2010) **Establecimiento de control interno y función de contraloría**. 2ª Edición. México: Editorial Internacional Thomson Editores.
- Sellanave, Jean (2010), **Gerencia y Planeación Estratégica**. 20ª Edición. Caracas. Venezuela: Grupo Editorial Norma.
- Serna, Humberto (2009). **Planeación y gestión estratégica**. 4ª Edición. Bogotá. Colombia: Editorial Ram Editores.
- Tamayo y Tamayo Mario (2012). **El proceso de la investigación científica**. 4ª Edición. México: Edición Ediciones Limusa.

Van Home, James y Wachowicz, John (2008). **Fundamentos de administración financiera**. 11ª Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Weston, Fred y Copeland, Thomas (2009), **Finanzas en administración. Volumen I**. 8ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Electrónicas

Estrada, Fernando (2008). **Plan Estratégico**. [Documento en línea] Disponible en: http://www.sinexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx [Consulta, Agosto 23, 2017]

Eyssautier, M. (2006). **Entrevista Estructurada**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.virtual.urbe.edu/tesispub/0093816/cap03.pdf>. [Consulta, Agosto 23, 2017].

Herrera (2013), Análisis estratégicos. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.clasec.net/modelos-de-herramientas/matriz-dofa-de-tu-empresa-descarga-y-revisa-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas/>. [Consulta, Agosto 23, 2017].

ANEXOS

Anexo A.- Lista de Cotejo

Cuadro 1.- Lista de Cotejo

Fecha:			
Empresa:			
Departamento:			
N°	ÍTEM	RESPUESTA	
		SI	NO
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de cuentas por cobrar		
2	Lineamientos de control interno definidos para el área de cuentas por cobrar		
3	Emisión y envío de estados de cuentas a clientes de manera periódica		
4	Elaboración de conciliaciones bancarias al menos una vez al mes		
5	Existencia de auxiliares de cuentas por cobrar		
6	Políticas de crédito y cobranza formalmente establecidas		
7	Capacitación del personal del área de cuentas por cobrar		
8	Supervisión del área de cuentas por cobrar		
9	Emisión de reportes a la administración de manera frecuente de las cuentas por cobrar, y los cobros.		
10	Existencia de formatos pre-numerados y pre-impresos de cuentas por cobrar.		
11	Existencia de un sistema administrativo computarizado para el registro de las cuentas por cobrar		

Fuente: Acosta (2017)



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

Señores

MOLDES MAFRA C.A.

Guacara.-

Ant: Gerente General

Estimado señor

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos, a través de la administración financiera, en el área de cuentas por cobrar, de la empresa MOLDES MAFRA C.A., ubicada en Guacara, Estado Carabobo.

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

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Detalle adecuadamente su opinión sobre cada pregunta de manera clara y precisa.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Anexo B.- El Cuestionario

Ítem 1. ¿Cómo evaluaría usted el proceso administrativo de las cuentas por cobrar en la empresa MOLDES MAFRA C.A.?

R: _____

Ítem 2.- ¿Sabe usted si se realiza diariamente el registro de las cuentas por cobrar y sus respectivos cobros?

R: _____

Ítem 3.- ¿Conoce usted cuáles son las políticas de crédito y cobranza de la empresa?

R: _____

Ítem 4.- ¿cree usted que es necesario contratar a un asistente administrativo encargado de las cuentas por cobrar?

R: _____


<p>Ítem 5.- ¿Sabe usted si se realiza un análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar?</p>
<p>Ítem 6.- ¿Las facturas pendientes por cobrar están debidamente resguardadas?</p> <p>R: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Ítem 7.- ¿Sabe usted si los cliente notifican oportunamente cuando realizan el pago de alguna factura indicando el número de factura que fue cancelada?</p> <p>R: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Ítem 8.- ¿Tiene usted conocimiento si se han acumulado facturas vencidas pendientes por el cobro a clientes?</p> <p>R: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Ítem 9.- ¿Considera usted que la liquidez financiera de la empresa se ha visto afectada por el incumplimiento de pago de los clientes?</p> <p>R: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Ítem 10.- ¿Considera usted que el establecimiento de la administración financiera mediante un plan estratégico permitiría mejorar los procesos administrativos de las cuentas por cobrar?

R: _____


Fuente: Acosta (2017).

**Anexo C.- Formatos de crédito y cobranza de la empresa
MOLDES MAFRA C.A**

 MOLDES MAFRA C.A.												

Fuente: Acosta (2017)

**Anexo D.- Formato de Información de Clientes de la empresa
MODES MAFRA C.A.**

 MOLDES MAFRA C.A.												

Fuente: Acosta (2017)

