



ANEXO X-2

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatera Francisco Plus CA

Realizado por el (la) Br. Rocco Naccarata
C.I. N° 24918425 cursante de la carrera de admin de empresas
hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Josuel Vento
Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Josuel Vento
C.I.: 11807313

[Signature]
Jurado
Nombre: Queida Jimenez
C.I.: 10227464

[Signature]
Jurado
Nombre: [Signature]
C.I.: [Signature]



Fecha: 10/10/2022



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL
PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE LA
EMPRESA ZAPATERÍA FRANCESCO PLUS C.A.**

Autor: Rocco Naccarata

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 871239



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL
PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE LA
EMPRESA ZAPATERÍA FRANCESCO PLUS C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Rocco Naccarata
C.I. V-24.918.425

Tutora: Lcda. Ysabel Pantoja

San Diego, Septiembre del 2022



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

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

Quien suscribe, Ysabel Pantoja portadora de la cédula de identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por el ciudadano Rocco Alessandro Naccarata Furini, titular de la cédula de Identidad No. V-24.918.425, titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE LA EMPRESA ZAPATERÍA FRANCESCO PLUS C.A.**”, presentando como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San diego, a los nueve (09) días del mes de septiembre del año dos mil veintidós (2022).

Tutora Académica

Lcda. Ysabel Pantoja

C.I. V-11.807.313

Cel. 0426.638.06.8

E-mail: ycpantoja@gmail.com

DEDICATORIA

Lleno de regocijo, de amor y esperanza, dedico este proyecto **primeramente a Dios**, a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante. Es para mí una gran satisfacción poder dedicarles a ellos. Que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo me lo he ganado.

A mis padres Caterine Furini y Naccarata Naccarata, porque ellos fueron mis primeros maestros de vida, son la motivación de mi vida mi orgullo de ser lo que seré.

A mi hermano Francesco Naccarata, apoyándome a pesar de la distancia a culminar mi meta.

A mi novia **Stephanie Parra** por ser motivación e impulso a diario, compañera de metas y logros a corto y largo plazo gracias a ellos por confiar siempre en mí.

Y sin dejar atrás a toda mi familia por confiar en mí, a **mis abuelitos, tíos y primos**, gracias por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.

No los defraudaré, siempre contarán conmigo como apoyo.

La suerte no es más que el meditado cuidado de todos los detalles.

Rocco Naccarata

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a **Dios** por levantarme cada mañana con ánimo y con voluntad de perseguir mis metas, por permitirme tener tan buena experiencia dentro de mi universidad, gracias a mi universidad por permitirme convertirme en ser un profesional en lo que tanto me apasiona, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, que deja como producto terminado este grupo de graduados, y como recuerdo y prueba viviente en la historia; esta tesis, que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

Agradezco a mis amigos, a mis compañeros de clases a lo largo de estos años se han cruzado muchas personas por mi camino y todas dejan una enseñanza.

Finalmente, agradezco **a quien lee este apartado** y más de mi trabajo de grado, por permitir a mis experiencias, investigaciones y conocimiento, incurrir dentro de su repertorio de información mental.

Gracias **a mi familia** por permitirme cumplir con excelencia el desarrollo de este trabajo de grado.

Gracias por creer en mí y gracias a dios por permitirme y disfrutar de cada día y tantas lecciones que hicieron aprender mucho y ser mejor persona.

Rocco Naccarata

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
LISTA DE CUADROS Y TABLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN INFORMATIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	5
1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Justificación de la Investigación	6
1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación	6
II MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.3. Definición de Términos Básicos	13
III MARCO METODOLÓGICO	14
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	14
3.2. Nivel de la Investigación.....	14
3.3. Fases Metodológicas.....	15
3.3.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual.....	15
3.3.2 Fase II: Identificar las fortalezas, debilidades del control	16
3.3.3 Fase III: Diseño de estrategias de control	16
IV RESULTADOS	18
4.1. Análisis e interpretación de los Resultados.....	18
Fase I: Diagnóstico	18
Fase II: Identificación	30
Fase III: Diseño.....	32

	pág.
V PROPUESTA	33
5.1. Presentación de la propuesta	33
5.2. Objetivos de la propuesta.....	34
5.3. Justificación de la propuesta	35
5.4. Desarrollo de la propuesta.....	35
5.5. Factibilidad de la propuesta	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	44
ANEXOS	46

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO

Pág.

Cuadros

1.- Cuadro de Observación.....	29
2. Análisis Matriz DOFA	31
3.- Plan Estratégico Propuesto	40
4.- Recursos Financieros	41

Tablas

1.- Uso de un sistema de cómputo para el registro de las cuentas por pagar	19
2. Registro de las cuentas por pagar	20
3.- Aprovechamiento de descuento por pronto pago.....	21
4.- Uso de formatos de comprobantes de pago	22
5.- Planificación de pago a proveedores.....	23
6.- Falta de pago a proveedores por no contar con liquidez necesaria	24
7.- Establecimiento de un día de caja	25
8.- Liquidez dependiente por ingresos diarios.	26
9.- Necesidad de un software administrativo	27
10.- Factibilidad Operativa de la Propuesta	28

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO

Pág.

Gráfico

1.- Uso de un sistema de cómputo para el registro de las cuentas por pagar	19
2. Registro de las cuentas por pagar	20
3.- Aprovechamiento de descuento por pronto pago.....	21
4.- Uso de formatos de comprobantes de pago	22
5.- Planificación de pago a proveedores.....	23
6.- Falta de pago a proveedores por no contar con liquidez necesaria	24
7.- Establecimiento de un día de caja	25
8.- Liquidez dependiente por ingresos diarios.	26
9.- Necesidad de un software administrativo	27
10.- Factibilidad Operativa de la Propuesta	28



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE PAGO A
PROVEEDORES DE LA EMPRESA ZAPATERÍA FRANCESCO PLUS C.A.**

Autor: Rocco Naccarata
Tutora: Lcda. Ysabel Pantoja
Fecha: septiembre de 2022

RESUMEN INFORMATIVO

El presente estudio tiene como objeto proponer un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., con la finalidad de administrar los recursos de acuerdo a la fecha de vencimiento de sus obligaciones, unificando criterios para efectuar las actividades de las cuentas por pagar. La línea de investigación en la cual se encuentra este estudio es Tributación y Gestión Financiera. A tal efecto, metodológicamente la investigación fue bajo la modalidad de proyecto factible, a nivel descriptivo con apoyo en un estudio de diseño de campo. En cuanto a la población objeto de estudio estuvo comprendida por tres (3) trabajadores de la empresa del área administrativa; la muestra estuvo representada por la totalidad de la población, ya que por ser pequeña y finita fue de tipo censal. Para la recolección de datos se procedió a aplicar las técnicas de recolección de información la encuesta con apoyo de un cuestionario como instrumento, y la observación directa utilizando una lista de cotejo. El cuestionario estuvo comprendido por preguntas dicotómicas cerradas de respuestas únicas de alternativas (si-no). Para identificar las debilidades y fortalezas del proceso de pago a proveedores, se procedió a exponerlos en una matriz DOFA, junto con los factores externos (oportunidades y amenazas del medio) cuyo cruce permitió obtener las estratégicas que dieron sustento a la propuesta. Se concluye que, el proceso de pago a proveedores debe ser efectivo para poder cumplir con los compromisos contraídos, de acuerdo a la disponibilidad de la liquidez financiera y en los lapsos establecidos, el mismo debe mantener un equilibrio para no generar deudas abultadas no planificadas que afectan negativamente el poder cumplir con las demás obligaciones que son necesarias para la operatividad de la empresa.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Estrategias, Matriz DOFA, Cuenta por pagar.

Línea de Investigación: Tributación y Gestión Financiera.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran en una la búsqueda constante de herramientas que le permitan ser más efectivas, y mantenerse en el mercado en el cual imperan, y poder enfrentarse ante sus competidores, logrando alcanzar sus objetivos eficiente y eficazmente, administrando adecuadamente sus recursos, y en busca de mantenerse en el tiempo, por lo tanto, tales objetivos deben estar orientados con la misión y visión de la misma, y contar con procedimientos, normativas y políticas claras que le permitan alcanzarlos.

En este sentido, la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos. Cabe resaltar que la planificación estratégica en el área financiera permite establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio, superpone mayores beneficios y menores riesgos, facilita la toma de decisiones, y permite examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles. La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucran la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

En este mismo orden de ideas, el pago a proveedores son las transacciones recurrentes necesarias para mantener un negocio en funcionamiento, por lo tanto, una forma efectiva de gestionarlo es mediante la automatización de procesos, lo cual ayuda a flexibilizar el flujo de efectivo y reinvertir en el negocio. En este sentido, es necesario considerar que gran parte del éxito en las empresas bien sea manufacturera, de prestación de servicios o comercial, es el mantener una buena relación con sus proveedores, ya que este vínculo permite ofrecer a la clientela productos y servicios de calidad y mantener el en funcionamiento del negocio. Por lo tanto, uno de los componentes principales de esta relación es el pago de proveedores, por lo que es fundamental que toda empresa gestione adecuadamente estas transacciones.

Bajo estas premisas, el presente estudio está orientado en la empresa Zapatería Francesco Plus C.A. que tiene como objeto proponer un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores, de forma tal, que se cumpla con los lapsos establecidos y se mejore la imagen de la empresa ante sus acreedores, además de, minimizar el riesgo de perder créditos significativos por

incumplimiento de sus obligaciones, de manera que se mantenga el flujo de compras de bienes o servicios necesarios para la operatividad de la organización.

Bajo estas premisas, la investigación se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, y estará estructurado en cinco (5) capítulos de la manera siguiente:

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

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

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Los Resultados: se presenta el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas seleccionadas para desarrollar las fases que permitieron alcanzar los objetivos establecidos.

Capítulo V, la Propuesta: que consiste en el diseño de un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.

Conclusiones y Recomendaciones, a las cuales llegaron los autores en la presente investigación.

Finalmente, Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo la información que sustenta el presente estudio, y los Anexos que surgieron en su desarrollo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, cada vez son más las empresas que sin importar su actividad económica, tamaño o sector público o privado, buscan mejoras para garantizar la operatividad efectiva de cada una de sus unidades que la conforman, ya que, en su conjunto son las que la hacen competitiva y a su vez efectivas, al lograr sus objetivos organizacionales, permitiendo enfrentar los cambios tecnológicos, los efectos de la globalización y un mercado cada vez más exigente.

En Venezuela, las empresas no escapan de esta realidad, teniendo que ser dinámicas y flexibles para optimizar sus procesos y lograr enfrentar los efectos socio-económicos, las decisiones gubernamentales, y los efectos inflacionarios, ante una economía de incertidumbre, por lo tanto, requieren administrar adecuadamente sus recursos considerando sus potencialidades internas y los factores externos que la rodean. En este sentido, para alcanzar sus objetivos organizacionales deben tener procedimientos, normativas y políticas claramente definidos, y establecer controles que garanticen su cumplimiento para alcanzar los objetivos trazados, además, estos deben estar alineados a la misión y visión de la empresa, para perdurar en el tiempo en el mercado en el cual se desenvuelve.

En este orden de ideas, las empresas deben administrar adecuadamente sus recursos para poder mantener la rentabilidad esperada, minimizando los costos, y alcanzando la máxima productividad de la organización, es por ello, que las empresas deben mantener unas finanzas sanas, las cuales le permitan llevar la operación adecuadamente. Es por ello, que deben contar con una buena administración de las cuentas por pagar de la empresa, de forma tal, que pueda hacer posible los pagos de facturas en tiempo y forma, evitando así la generación de intereses innecesarios; mantener un adecuado flujo de efectivo y tener una buena relación con los diversos proveedores de la entidad, ya que al mantener una buena imagen crediticia, le puede ayudar a lograr obtener mejores condiciones de pago, descuentos, lapsos más largos, límites de crédito ampliados, entre otros, lo cual sin duda le sería beneficioso. Bajo este contexto, la empresa debe tener una buena gestión de cuentas por pagar, de manera que se generen impactos positivos tanto en las finanzas de la empresa, como en la operación de la compañía en general.

Para logra una efectividad en los procesos organizacionales, y alcanzar los objetivos organizacionales, orientados a la misión y visión de la empresa, para mantenerse en el tiempo y lograr el posicionamiento esperado en el mercado, logrando ser competitivas, es necesario implementar la planificación estratégica como herramientas gerencia que de acuerdo a Van Den Berghe (2005:5), expresa que la planificación estratégica es un proceso “que trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia”.

La misma consiste en planificar las acciones actuales, teniendo en cuenta como afectan en el proceso de toma de decisiones presentes, contemplado los cambios esperados del entorno. Por lo tanto, puede decirse que la mayor parte de los beneficios de la planificación estratégica radican en que obligue a las empresas a desarrollar una conciencia de su situación actual, oportunidades potenciales y desafíos futuros; como también, a tener una mejor comprensión de los recursos necesarios para aprovechar o superar dichas oportunidades y desafíos. Encomienda la marcha de la empresa en torno a un objetivo en común, definiendo estándares, pautando la rendición de cuentas. Evita o limita el mal manejo del tiempo bien sea en el día a día como en la gestión de crisis, frente a posibles cambios inesperados.

Las empresas comercializadoras requieren mantener un flujo constante para el pago de sus obligaciones contraídas con sus acreedores, para ello, debe conocer los saldos de las mismas, y poder planificar de acuerdo a sus ingresos el respectivo pago, en los lapsos convenidos con los proveedores. En este sentido, el presente estudio se orienta en la Zapatería Francesco Plus C.A., dedicada a la venta al mayor y al detal de calzados, para damas, caballeros y niños, ubicada en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, la cual presenta debilidades en su proceso de pago a proveedor, ya que no se lleva un control ni una planificación de la ejecución del mismo en los tiempos otorgados por el proveedor, lo que conlleva que se realicen pagos a proveedores sin considerar la disponibilidad del flujo de caja, y quedando sin poder pagar otros pasivos de mayor prioridad, afectando, además, la reposición a tiempo de sus principales productos que debe ser pagados de contado. Tampoco, se aprovecha los descuentos por pronto pago, por no hacer seguimiento a la fecha de vencimiento y los lapsos establecidos.

Aunado a ello, se presenta que los proveedores van diariamente a realizar la cobranza, debido a que no se tiene establecido un día de caja semanal, lo que genera retrabajo para el personal

administrativo para efectuar el pago, realizando el mismo sin contar la disponibilidad de los recursos financieros, teniendo en ocasiones, indicar al proveedor que asista en otra oportunidad, lo que genera descontento, debilidades en la imagen y credibilidad en la empresa.

Es por ello, que se propone un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de forma tal que se puedan administrar los recursos de acuerdo a la fecha de vencimiento de sus obligaciones, unificando criterios para efectuar las actividades de las cuentas por pagar, cumplir con los proveedores, aprovechar los descuentos otorgados, y mantener un flujo adecuado para poder cubrir sus otras obligaciones inmediatas que garanticen la operatividad de la empresa. El no tomar las medidas necesarias podría ocasionar que los proveedores por descontento suspendan los créditos a la empresa, y exijan el pago de contado o prepago, lo que debilitaría de manera negativa al flujo de caja, además, de deteriorar la imagen ante sus clientes, trabajadores y demás acreedores, ya que la credibilidad de la empresa es indispensable para mantenerse en el tiempo en el mercado en el cual impera.

1.1.1. Formulación del Problema

Bajo este contexto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuál sería el plan estratégico que pueda contribuir para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual del proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A. mediante un instrumento de recolección de información.
- ✓ Identificar las debilidades y fortalezas que intervienen en el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., mediante el uso de una matriz DOFA.
- ✓ Desarrollar un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.

1.3. Justificación de la Investigación

Mediante el plan estratégico propuesto se busca optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., con el fin de mantener un continuo flujo de compras-cuentas por pagar-pagos, de manera efectiva, que provea a las unidades solicitantes de productos y servicios, mediante reposiciones constantes y sin interrupciones, por lo tanto, se deben mantener buenas relaciones con los proveedores, de forma tal que, al realizar el pago oportuno de las obligaciones contraídas por la empresa, sus acreedores mantendrán la confianza y continuarán prestando sus servicios.

En este sentido, mediante el plan estratégico propuesto, se le brinda al personal de cuentas por pagar herramientas efectivas dirigidas al logro de los objetivos organizacionales, los cuales deben estar alineados a la misión y visión de la empresa, para mantenerla en el tiempo en el mercado en el cual se encuentra inmersa, ya que es el personal el que hace a las empresas efectivas y por ende competitiva.

Por su parte, el presente estudio brinda un aporte social, debido a que el plan estratégico propuesto puede ayudar a otras empresas que presenten problemática similar adaptarlo de acuerdo a las propias necesidades de la organización, para mejorar su proceso de pago a proveedores. Por otro lado, tiene un aporte como antecedente de otras investigaciones tanto de la Universidad José Antonio como de otras universidades, que se encuentren bajo la línea de investigación tributación y gestión financiera, establecida por la facultad de Ciencias Sociales para la escuela de Administración de Empresas. Finalmente, sirvió al autor para desarrollar los conocimientos académicos, a nivel profesionales en el campo laboral en función a la optimización de procesos de pago a proveedores.

1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación

El alcance que tiene el presente estudio es en la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., ubicada en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo, específicamente en el área administración, donde se encuentra la problemática actual, donde se realizó la recolección de datos de tipo primario relacionados al proceso de pago a proveedores, para realizar un diagnóstico de como se estuvieron llevando los procesos, determinar las debilidades presentes que afectan la efectividad del mismo, y poder diseñar una propuesta que le brinde alternativas de acción para optimizar el pago de proveedores y mejorar la imagen de la empresa frente a sus acreedores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico que sustenta la presente investigación, el cual según Arias (2016:106), lo define como “el proceso de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. En este sentido, sobre la base de las consideraciones anteriores, el marco teórico es la parten en el desarrollo de la investigación que representa toda fundamentación teórica, es decir, todas las teorías que sustentan el estudio, por lo tanto, el marco teórico de la presente investigación estuvo soportada por antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos, los cuales se presentan a continuación.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, de acuerdo a Tamayo (2018:54), son “una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”, en este sentido a continuación se presentan las investigaciones previas, que guardan relación al presente estudio, en el cual se detalla la metodología, las conclusiones de los autores y su aporte a la presente trabajo de grado, entre los cuales se citan:

Colmenarez y Correa (2021), en su investigación presentada en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, el cual lleva por título “**Estrategias administrativas-contables para la mejora del pago a proveedores nacionales en la empresa Centro Médico Valle San Diego C.A.**”, con la finalidad de mejorar la comunicación entre departamentos, se actualice la información de manera diaria, y se emitan reportes con saldos reales para la programación del pago de los compromisos con sus proveedores. La metodología que se implemento estuvo basada en un proyecto factible, con apoyo de la técnica la encuesta para recolectar información de tipo primario.

Se concluye que, las empresas requieren de procesos procedimientos, normativas y políticas definidas, además de contar con un registro contable de sus deudas, para poder realizar los pagos a sus proveedores en los lapsos establecidos, y mantener un sistema de cumplimiento de sus deudas

garantizando la operatividad de la organización. Su relación al presente estudio es la necesidad de establecer normativas y políticas para el proceso de pago que ayuden a la programación defectiva del pago a sus proveedores en los lapsos establecidos, minimizando la continua visita de los proveedores al establecimiento, lo que afecta a la liquidez de la empresa.

Ordosgoitte (2021), presentó un estudio en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciado en Administración, el cual título **“Estrategias de control para los procesos de pago a proveedores nacionales en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.”**, con el fin de mantener una planificación y registro continuo de la información, emitir reportes confiables, y poder provisionar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones a tiempo, evitando generar descontentos a los proveedores, y mejorar su imagen y credibilidad crediticia ante los mismos. Metodológicamente el estudio se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, donde se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta con apoyo de un cuestionario.

Se concluye en el estudio que, que el control es necesario en todas las etapas del proceso administrativo y contable, ya que permite detectar cualquier posible desviación en el cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas dirigidas a alcanzar los objetivos organizacionales, en especial el proceso de pago a proveedores. Su relación al presente estudio es la necesidad que tiene la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., en optimizar el pago de proveedores para mejorar sus relaciones actuales y administrar adecuadamente su flujo de caja.

Herrera (2018), presentó en la Universidad Ricardo Palma, en Lima – Perú, para optar al título de Licenciado en Administración de Negocios Globales, el cual ha titulado **“Propuesta de modelo de gestión por proceso para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.”**, para lograr detectar las causas y lograr optimizar la efectividad del proceso, cumpliendo con los lapsos establecidos y mejorando la imagen de la empresa frente a sus acreedores. La metodología implementada fue bajo un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, con diseño descriptivo, correlacional no experimental.

En el estudio se concluye que, entre los problemas que conllevan al incumplimiento de los pagos está la falta de comunicación entre divisiones, carencia de información abierta para los involucrados, estandarización de procesos, mala calidad de respuesta al proveedor, falta de sinergia entre las divisiones, entre otras. Su relación al presente estudio, es que el área de cuentas por pagar se encuentra sobrecargado de actividades, realizando pagos continuos que debilitan la liquidez

financiera y no permiten que se pueda tener los recursos con el tiempo necesario para poder pagar las obligaciones de manera efectiva.

Pinto (2018), en su investigación presentada en la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, para optar al título de Magíster en Gerencia General, el cual se encuentra bajo el título **“Visión gerencial para la optimización del proceso de cuentas por pagar en la empresa Mersan C.A. Tinaquillo Estado Cojedes”**, con el objeto de pagar eficientemente sus compromisos. La metodología que se implementó fue bajo la modalidad de un proyecto factible, a nivel descriptivo con apoyo de un estudio de campo. La técnica de recolección de información aplicada fue la encuesta con apoyo de un cuestionario como instrumento.

Se concluye que, se debe destacar la importancia que tienen las estrategias gerenciales como recursos para la obtención de metas y objetivos organizacionales. Su aporte al presente estudio es el uso de la matriz DOFA para poder identificar los factores internos y externos que inciden en el proceso de pago a proveedores para poder minimizar las debilidades encontradas y potenciar las fortalezas existentes para darle una solución y lograr el pago efectivo a sus acreedores en los tiempos establecidos.

Betancourt y Hernández (2018), en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, para optar al título Licenciado en Contaduría Pública, presentaron una investigación que lleva por título **“Propuesta de lineamientos estratégicos de control interno para la mejora continua del departamento de cuentas por pagar en la empresa Consorcio Moda Baly, C.A.”**, con el propósito de fortalecer el departamento de cuentas por pagar para el pago continuo de sus obligaciones. Se desarrolló el estudio bajo una metodología con apoyo de campo, a nivel descriptivo, y con modalidad de un proyecto factible. Se aplicó como técnica de recolección de información de tipo primario la encuesta.

Se concluye que, los resultados obtenidos permitieron detectar las deficiencias existentes en el ciclo compras-cuentas por pagar y las actividades realizadas en el departamento, y mediante los lineamientos propuestos se busca implementar el control para garantizar el cumplimiento de las actividades del área para lograr un pago oportuno de las obligaciones. Su aporte al presente estudio es la aplicación de la encuesta con apoyo del cuestionario como instrumento de recolección de información para realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de pago a proveedores, y detectar las posibles causas que generan la problemática en el departamento de administración de la empresa objeto de estudio.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas, de acuerdo a Arias (2016:41), estas “comprenden el conjunto de proposiciones que constituyen un punto de vista el cual va dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”, por lo tanto, permiten ampliar, sustentar y relacionar la teoría con la investigación, y de esta manera dar al planteamiento del problema una base razonable. Durante la elaboración de esta investigación se recurrió a varios autores reconocidos, los cuales sirven para establecer el producto de este trabajo de investigación. En este sentido, se presentan las siguientes consultadas.

2.2.1. Plan Estratégico

Según Serna (2017:17), expresa que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. Por lo tanto, es necesario presentar la definición de ña estrategia de una organización, ya que 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.

2.2.2 Estrategias

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o conceptos nucleares que tiene como fin la consecución de un determinado objetivo o fines propuestos por la organización, según Romero (2009), señala que las estrategias no son más que:

Programas generales, que abarcan los objetivos planteados y, así como también, cursos de acción y asignación de recursos, para la consecución de los fines propuestos de la organización, donde estas necesitan conocer de herramientas, de técnicas, de estrategias objetivas, de programas, a fin de que las puedan aplicar en el momento que lo requieran algún departamento de la misma, siempre tomando en cuenta la situación general de la empresa. (p.125)

Igualmente, las estrategias pueden entenderse como un cuerpo o fenómenos objetivos recurrentes que surgen de un conflicto humano, se considera que la estrategia es una ciencia

incipiente en el ámbito empresarial, por lo cual se puede deducir, que la planificación es un proceso gerencial de naturaleza deductiva, diseñada para producir resultados esperados, tiene a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Estas bases teóricas sustentan el presente estudio debido a que las estrategias que se obtendrán a través de la matriz DOFA le darán sustento al plan estratégico a ser propuesto en la empresa objeto de estudio.

2.2.3. Matriz DOFA

Las matrices utilizadas en la gestión estratégica de las organizaciones constituyen una herramienta de análisis y evaluación que se considera instrumentos usuales y útiles para el diseño de estrategia. La realidad o entorno que rodea a la toma de decisiones estratégicas es sumamente amplia, en cuanto al número de variables e interacciones existentes, aunque las posibilidades de considerar todos y cada uno de los factores es limitado. En este sentido, las matrices representan un instrumento de análisis para la gestión estratégica, ya que combinan aspectos internos y externos que tienden a proporcionar apoyo para la toma de decisiones estratégicas. Se considera de gran utilidad para esta investigación aplicar la matriz DOFA, sin olvidar que existen otras matrices que pueden ayudar en otros casos. Según Garrido (2006), expresa que:

A través de ella, se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocios. (p.50)

La combinación de los cuatro aspectos se recoge en un cuadro o matriz que agrupa las estrategias en:

- ✓ FO (fortalezas/oportunidades).
- ✓ DO (debilidades/oportunidades).
- ✓ FA (fortalezas/amenazas).
- ✓ DA (debilidades/amenazas).

Las estrategias del tipo FO son las más obvias, ya que tratan de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Presentan la situación ideal para lograr una estrategia exitosa. En realidad, el resto de las estrategias suelen estar encaminadas a conseguir posiciones que permitan desarrollar estrategias FO. Las debilidades tratan de superarse y convertirse en fortalezas y las amenazas intentas evitarse buscando nichos estratégicos que

presentan oportunidades. Las estrategias del tipo DO intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias.

No siempre es posible explotar las oportunidades del entorno cuando la situación interna es de debilidad en cuanto a recursos capacidades se refiere. Las estrategias del tipo FA aprovecha las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas. Aunque las amenazas no pueden evitarse, si se puede en muchas ocasiones minimizar su impacto. Las estrategias de tipo DA son meras tácticas defensivas que intentan disminuir la debilidad interna y atrincherarse frente a las amenazas del en entorno. Estas bases teóricas sirven al presente estudio debido a que se utilizará esta herramienta para exponer los resultados del diagnóstico y poder realizar un cruce entre los factores internos y externos para obtener las estrategias que le darán sustento al plan estratégico a ser propuesto para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.

2.2.4. Cuentas por Pagar

Al definir las cuentas por pagar, Rosenberg (2016:112), señala que las mismas “son un pasivo representativo de la cantidad que debe una empresa a un acreedor por las adquisiciones de mercancía o servicios, basándose en un sistema de cuentas corrientes o crédito a corto plazo”. En este sentido, puede decirse, que las cuentas por pagar surgen por operaciones de compras de bienes materiales (inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o con contratación de inversiones en proceso.

Según Moreno (2016:3), se define a las cuentas por pagar “como una cuenta acreedora, por la compra a créditos de bienes y servicios. La forma utilizada para resumir una transacción o su aprobación, su registro y su pago”. En tal sentido, las cuentas por pagar son las principales cuentas con las que opera las entidades económicas debido a que son ellas las que controlan las deudas y suministro para la operación de la empresa tales como proveedores, prestadores de servicios, entre otros, ya que sin ella la entidad no tuviera operación debido a las exorbitantes sumas de dinero en las que incurren.

Finalmente, para la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., la cuentas por pagar son las que se encarga de llevar el control de todas las obligaciones que tiene la empresa con terceros, para poder así responder con todas las responsabilidades con las que pueda contar la misma, permitiendo así registrarlas de manera segura. Se puede decir que las cuentas por pagar incluyen no solamente

las cantidades que se debe por concepto de mercancía y materiales, sino todas las obligaciones del negocio excepto aquellas evidencias por bonos o documentos independientemente de la compra y se originan por la necesidad de financiamiento que tiene una organización para la adquisición de bienes y servicios que le permitan llevar a cabo sus procesos.

2.3 Definición de Términos Básicos

Comprobante de banco o de egreso: estos se utilizan como prueba de los desembolsos o pagos a favor de terceros.

Controles: planes de organización, métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos existentes en una empresa.

Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera en los objetivos planteados.

Eficiencia: capacidad de utilizar de la mejor manera los recursos para lograr los objetivos.

Evaluación: mide y corrige comportamientos actuales para asegurar que estos se están logrando y así detectar las fallas que se presenten en los procesos como una medida para la búsqueda de posibles soluciones.

Factura: documento que especifica los detalles de una transacción de adquisición y el importe de dinero que se debe a un proveedor por la adquisición.

Orden de Compra: es un documento similar a la nota de pedido, se utiliza para solicitar mercaderías a un determinado proveedor cuando se encuentra en la misma localidad y el proveedor no envía vendedores para ofrecer el producto.

Políticas administrativas: es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se pretendió establecer el marco metodológico el cual fue aplicado en la presente investigación, que de acuerdo a Hurtado y Toro (2007:90), señalan que “el marco metodológico se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo, la definición de la población sujeta al estudio y la selección de la muestra, diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos”, por lo tanto, la finalidad de este capítulo consistió en explicar los aspectos metodológicos empleados para desarrollar cada una de las fases del estudio.

3.1. Tipo y diseño de la Investigación

De acuerdo al tipo de investigación el estudio se desarrolló bajo la modalidad de los denominados proyectos factibles, que de acuerdo a la Universidad Santa María (2014:82), el proyecto factible “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de campo”; debido a que brindó una solución viable al problema planteado, por lo tanto, permitió diseñar un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.

En cuanto al estudio fue con diseño de campo, según Sabino (2008:78), expresa que “permite recoger datos directamente de la realidad empírica, su valor reside en que el investigador pueda cerciorarse de las verdaderas condiciones en que ha conseguido los datos, facilitando su revisión y modificación de los mismos”, debido a que el levantamiento de información se realizó en el propio sitio de los hechos, es decir, en el departamento de administración, en el área de cuentas por pagar.

3.2. Nivel de Investigación

En cuanto al nivel fue descriptivo, según Tamayo (2018:54), expresa que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre una persona, grupo o institución, se conduce o funciona en el presente”, debido a que se detallaron los procedimientos, así como, se pudo establecer las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegó el autor de

acuerdo al análisis de los resultados encontrados en relación al proceso de pago a proveedores en la empresa objetivo.

3.3. Fases Metodológicas

En el presente estudio se presentaron tres (03) fases metodológicas, establecidas de acuerdo a los objetivos específicos planteados, y dirigidos, al logro del objetivo general, de manera que se logró realizar un adecuado diagnóstico del proceso de pago a proveedores, identificar las debilidades existentes en sus procesos, y a través de una propuesta brindar una solución al problema planteado, minimizando las debilidades encontradas y potenciando las fortalezas existentes, las cuales serán detalladas de la manera siguiente:

3.3.1. Fase I: Diagnóstico la situación actual del proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A. mediante un instrumento de recolección de información.

En esta fase se procedió a realizar el diagnóstico la situación actual del proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., mediante un instrumento de recolección de información, el cual apoyó a la técnica a ser seleccionada. En este sentido, la técnica fue la encuesta que, de acuerdo a Arias (2016:72), la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos a cerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”, que será aplicada a través del cuestionario, que Arias (2016:74), lo expresa que “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento en papel contentivo de una serie de preguntas”, el mismo estuvo compuesto de diez (10) preguntas de respuestas cerradas tipo dicotómicas de alternativas únicas si-no.

En cuanto a la población, comenta Arias (2016:81), indica que “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”, por lo tanto, la población a la cual fue dirigida esta investigación estuvo conformada por tres (3) personas que estuvieron relacionadas con el manejo del proceso de pago de proveedores en el departamento de administración. Por su parte, Palella y Martins (2012:94), 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”. En este sentido, la

muestra estuvo constituida por la totalidad de la población por ser pequeña y finita, considerándose de tipo censal, que de acuerdo a Ramírez (2007:67), la define como “aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestra”.

Seguidamente, se utilizó la observación directa, la cual Tamayo (2018:22), define la observación directa como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación que, según Tamayo (2018:70), expresa que “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, donde se evaluó ciertas variables que inciden en los procesos de pago a proveedores.

Los resultados obtenidos, fueron analizados a través de la técnica de la estadística descriptiva que, según Tamayo (2018:89), la considera como “la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos”, donde fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados para realizar el diagnóstico, que reflejó la ausencia o presencia de variables que intervienen en sus procesos que han generado la problemática planteada.

3.3.2. Fase II: Identificación de debilidades y fortalezas que intervienen en el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., mediante el uso de una matriz DOFA.

Esta etapa consiste en la identificación debilidades y fortalezas que intervienen en el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., mediante el uso de una matriz DOFA, para detectar las causas del incumplimiento de los mismos. Esta fase es primordial, debido a que a través de ella se pudo hacer énfasis en lo que realmente se va a proponer, ya que, se logró obtener el diagnóstico real del área en estudio, donde se pudo atacar las debilidades y amenazas, así como también se pudo fortalecer las oportunidades encontradas.

3.3.3. Fase III: Diseño de un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.

Con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, y la técnica la observación directa, se procedió en esta fase al diseño un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., de manera que se lleve este proceso eficiente y eficazmente para lograr una planificación adecuada, administrar los desembolsos de

acuerdo al flujo de efectivo, y cumpliendo con los lapsos establecidos, evitando el recargo de actividades del personal del área de cuentas por pagar, para ello, la propuesta presentó la siguiente estructura:

- Presentación de la propuesta.
- Beneficios de la propuesta.
- Objetivos de la propuesta.
- Desarrollo de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo se expusieron los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas los cuales fueron analizados, interpretados y utilizados para desarrollar las fases que permitieron alcanzar los objetivos propuestos, mediante el diagnóstico de la situación actual del proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., donde se pudo identificar las debilidades y fortalezas existentes, que afectan el proceso, expuestos en una matriz DOFA, donde se realizó un cruce de estos factores internos con los externos del medio, que permitieron obtener las estrategias que sustentaron el plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores, con una propuesta que le dio solución al problema planteado, desarrolladas a continuación.

FASE I: Diagnóstico la situación actual del proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A. mediante un instrumento de recolección de información.

Esta fase consistió en realizar un diagnóstico la situación actual del proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A. mediante el análisis de los resultados obtenidos, primeramente, de la utilización de la técnica la encuesta, apoyada del instrumento el cuestionario comprendido de diez (10) preguntas de tipo dicotómicas, con alternativas si y no, aplicado a la muestra representada por tres (3) trabajadores departamento de administración del área de cuentas por pagar, los cuales fueron resumidos, tabulados en tablas de frecuencias, graficados en diagramas circulares para su fácil comprensión, análisis e interpretación. Seguidamente, se presentó los resultados obtenidos de la observación directa, con apoyo de un cuadro de observación, donde se evaluó la presencia o ausencia de ciertas variables que inciden en el proceso de pago a proveedores. Los resultados se exponen a continuación:

a) Análisis del instrumento el cuestionario

1.- ¿Sabe usted si en la empresa se utiliza un sistema de cómputo para registrar las cuentas por pagar?

Tabla 1.- Uso de un sistema de cómputo para el registro de las cuentas por pagar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

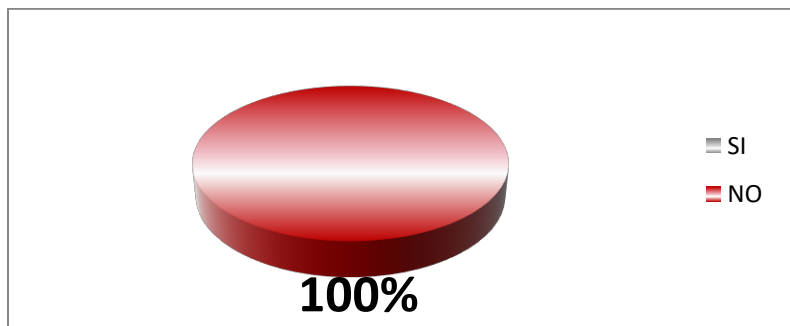


Gráfico 1.- Uso de un sistema de cómputo para el registro de las cuentas por pagar.

Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados expuso, que en la empresa no se utiliza un sistema de cómputo para registrar las cuentas por paga. Cabe señalar los sistemas de cómputo son programas que permiten registrar la información, e integrar algunos procesos como los son las compras, inventarios, cuentas por pagar, pagos a proveedores, emisión de comprobantes de pago, conciliaciones bancarias, así como emitir reportes para apoyar los procesos de planificación de pago, y toma de decisiones.

2.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se realiza un registro de las cuentas por pagar diferente al libro de compras para el control de las facturas pendientes por pagar?

Tabla 2.- Registro de las cuentas por pagar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

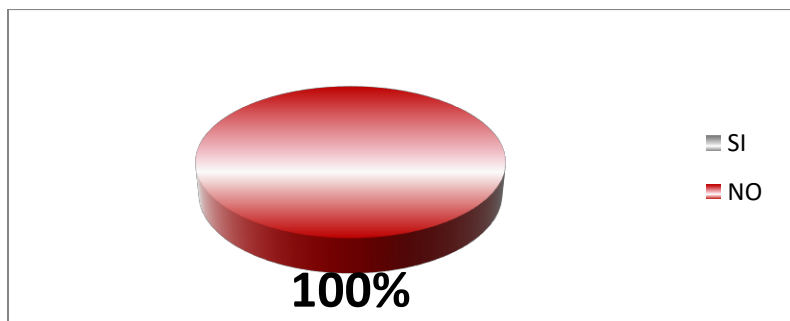


Gráfico 2.- Registro de las cuentas por pagar.

Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, que en la empresa no se realiza un registro de las cuentas por pagar diferente al libro de compras para el control de las facturas pendientes por pagar. Llevar un control de las cuentas por pagar, en libros auxiliares permite evaluar las deudas contraídas con los proveedores y estar pendiente de la fecha de pago de los mismos, para planificar sus pagos y permitir aprovechar los descuentos otorgados por pronto pago.

3.- ¿Tiene usted conocimiento si se han dejado de aprovechar descuentos por pronto pago por no controlar la fecha de vencimiento de las facturas de los proveedores?

Tabla 3.- Aprovechamiento de descuento por pronto pago.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

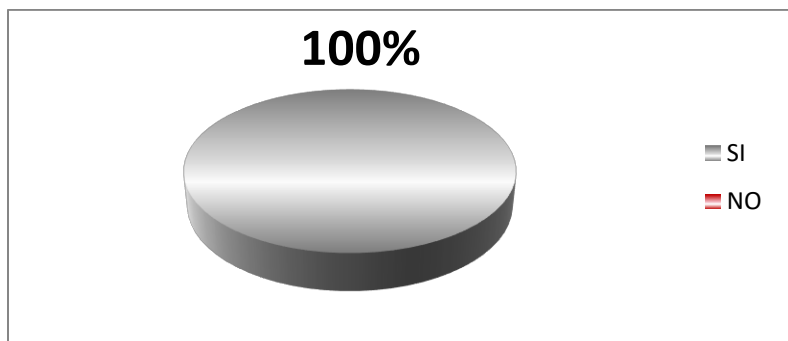


Gráfico 3.- Afectación de la entrega tardía de la documentación

Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa, que si se han dejado de utilizar descuentos por pronto pago por no controlar la fecha de vencimiento de las facturas de los proveedores. Los descuentos por pronto pago son beneficios que brindan los proveedores para aplicar descuentos cuando se paga la factura antes de su vencimiento, por lo tanto, se debe mantener un control constante del vencimiento de la factura para evitar pasar la oportunidad de aprovecharlos.

4.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con formatos de comprobante de pagos con número de control correlativo para respaldar el pago de los proveedores?

Tabla 4.- Uso de formatos de comprobantes de pago.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

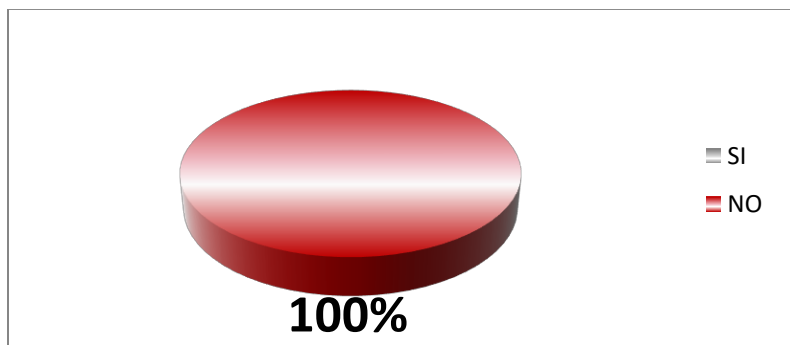


Gráfico 4.- Uso de formatos de comprobantes de pago.

Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, de acuerdo al presente gráfico, que la empresa no cuenta con formatos de comprobante de pagos con número de control correlativo para respaldar el pago de los proveedores. Los comprobantes de pagos son documentos que respaldan las operaciones de pago en el cual se detalla el nombre del proveedor, la factura pagada, el importe, anticipos dados, la modalidad de pago (transferencias, efectivo en divisas) fecha pago, descuentos aprovechados, permitiendo facilitar el proceso de conciliación bancaria para controlar los egresos del banco o caja.

5.- ¿Sabe usted, si se realiza una programación de pago a proveedores considerando la disponibilidad de liquidez de financiera?

Tabla 5.- Planificación de pago a proveedores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

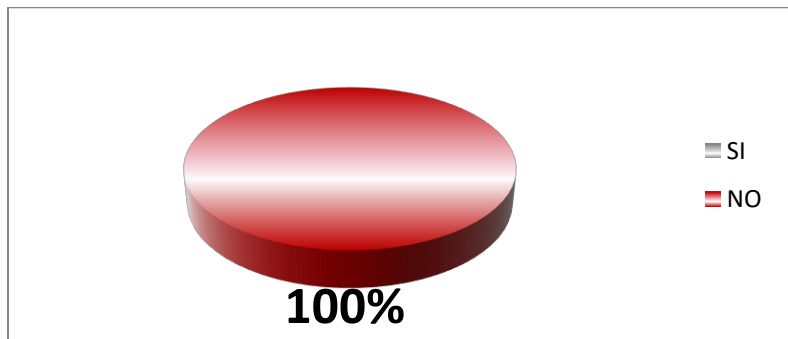


Gráfico 5.- Planificación de pago a proveedores.

Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió negativamente, debido a que no se realiza una programación de pago a proveedores considerando la disponibilidad de liquidez de financiera. El flujo de caja es una herramienta que permite llevar un control de las deudas que tiene la empresa, para programar los desembolsos de acuerdo a la liquidez financiera de la empresa, proyectando los egresos de acuerdo a la disponibilidad de los ingresos, y permite que las empresas presten atención en planificar las compras de acuerdo a la capacidad que esta tenga de cubrir sus deudas.

6.- ¿Sabe usted si en la empresa se ha dejado de pagar facturas vencidas por no contar con la liquidez necesaria para pagar los compromisos contraídos con proveedores?

Tabla 6.- Falta de pago a proveedores por no contar con liquidez necesaria.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

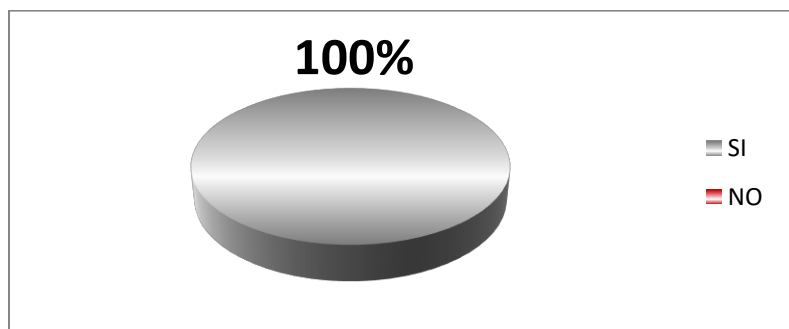


Gráfico 6.- Falta de pago a proveedores por no contar con liquidez necesaria.

Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

Ante esta interrogante, de acuerdo al presente gráfico, el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió negativamente, debido a que en la empresa se ha dejado de pagar facturas vencidas por no contar con la liquidez necesaria para pagar los compromisos contraídos con proveedores. La salud de la liquidez financiera de la empresa es muy importante, ya que de ella depende mantener ingresos productos de las ventas, para poder cubrir oportunamente las obligaciones en los lapsos acordados, y garantizar la credibilidad de pago ante los proveedores.

7.- ¿Sabe usted, si se tiene establecido un día de caja en la empresa para evitar la presencia continua de los proveedores de manera recurrente a solicitar el pago de facturas?

Tabla 7.- Establecimiento de un día de caja.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

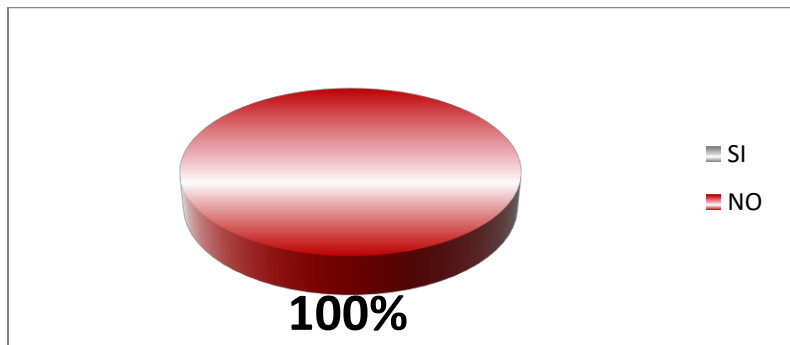


Gráfico 7.- Establecimiento de un día de caja.

Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

De acuerdo al presente gráfico, ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados expresó, que no se tiene establecido un día de caja en la empresa para evitar la presencia continua de los proveedores de manera recurrente a solicitar el pago de facturas. Esto puede generar la visita continua de los proveedores que afecta las otras actividades del departamento de administración, ya que las interrupciones constantes no permiten poder organizarse, además debilita liquidez financiera al no poder programar los egresos, de acuerdo los ingresos diarios de la empresa.

8.- ¿Sabe usted si la mayoría de los pagos de las facturas de los proveedores depende de los ingresos diarios producto de las ventas de contado de la empresa?

Tabla 8.- Liquidez dependiente por ingresos diarios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

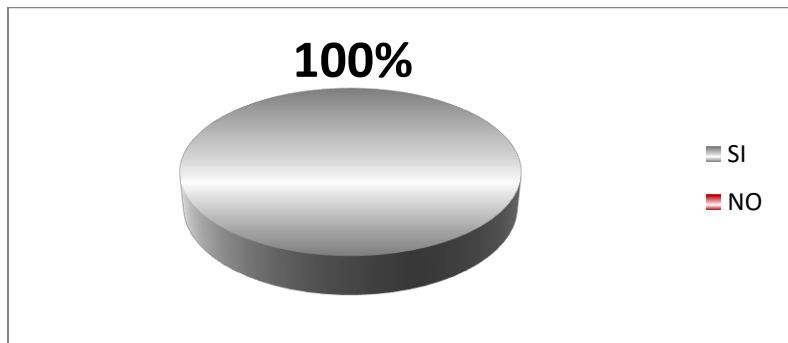


Gráfico 8.- Liquidez dependiente por ingresos diarios.

Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

En el presente gráfico se observa que, ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa, que si la mayoría de los pagos de las facturas de los proveedores depende de los ingresos diarios producto de las ventas de contado de la empresa. El flujo de caja se depende de la proyección de los ingresos que se percibirán en la empresa para destinar los recursos a pago de proveedores y demás gastos operativos, por lo tanto, el periodo de cobro a clientes debe ser menor al de pagos, de manera que se garantice poder contar con los ingresos necesarios para cubrir los desembolsos.

9.- ¿Consideran usted que sea necesario la adquisición de un software administrativo que permita gestionar las operaciones de cuentas por pagar a proveedores?

Tabla 9.- Necesidad de un software administrativo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

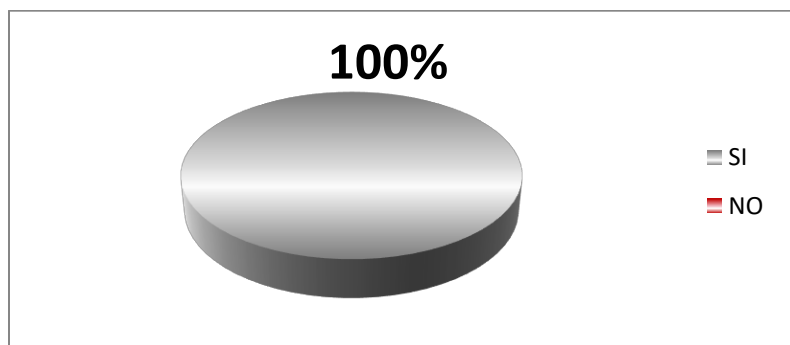


Gráfico 9.- Necesidad de un software administrativo.

Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

Se puede observar que, ante esta interrogante, el cien por ciento (100%), de los encuestados, expresa que sea necesario la adquisición de un software administrativo que permita gestionar las operaciones de cuentas por pagar a proveedores. A medida que las empresas van creciendo y aumentando el volumen de sus operaciones, requieren de herramientas que le permita llevar un mayor registro de sus operaciones, y poder contar con la información necesaria para apoyar la toma de decisiones, en este sentido, los sistemas administrativos se convierten en parte integral de las actividades de las empresas, permitiendo tener respuestas ante la demanda de la administración para controlar sus recursos y planificar la ruta que ha de tomar el negocio para mantenerse en el mercado en el que se encuentra y perdurar en el tiempo.

10.- ¿Cree usted, que mediante la aplicación de un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.?

Tabla 10.- Factibilidad Operativa de la Propuesta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Naccarata (2022)

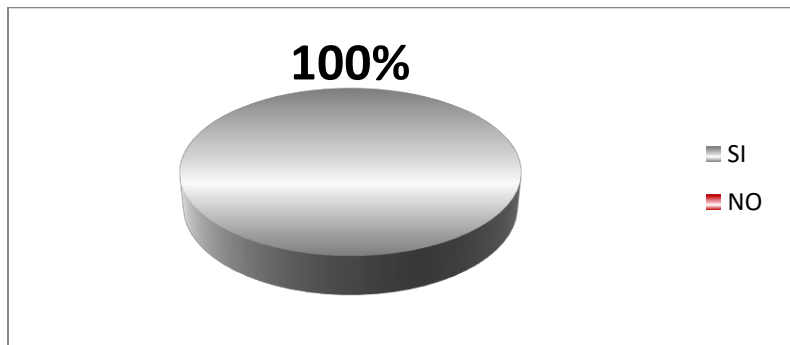


Gráfico 10.- Factibilidad Operativa de la Propuesta.


Fuente: Naccarata (2022)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que, mediante la aplicación de un plan estratégico se lograría optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., lo que refleja disposición de para implementar mejoras, ya que esto permitiría optimizar el desempeño de su personal, mejorar la imagen de la empresa ante sus proveedores, y hacer viable la propuesta.

b) Análisis del cuadro de observación

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

	Empresa: Zapatería Francesco Plus C.A.		
	Departamento: Administración (área cuentas por pagar)		
Fecha: Agosto – 2022			
ÍTE M	PREGUNTA	ALTERNATIVA	
		SI	NO
1	Uso de Hojas de Excel para control de pagos a proveedores.		✓
2	Ejecución de análisis de vencimiento de facturas.		✓
3	Uso de banca electrónica para gestionar pagos en moneda nacional a proveedores.	✓	
4	Existencia de correo electrónico empresarial.		✓
5	Asignación de un celular empresarial para el departamento de administración.		✓
6	Uso de la aplicación de WhatsApp Business para contactar a proveedores.		✓

Fuente: Naccarata (2022)

Al aplicar el cuadro de observación en el departamento de administración de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., se pudo detectar la presencia y ausencia de ciertas variables que inciden en el proceso de registro contable de las operaciones de sus clientes, entre las cuales se detallan las siguientes:

- No hacen uso de Hojas de Excel para control de pagos a proveedores. Las hojas de Excel son herramientas muy utilizadas en las pequeñas empresas para controlar sus operaciones, por su fácil manejo, el cual sirve para apoyar el proceso de planificación de pagos a proveedores.
- No realizan la ejecución de análisis de vencimiento de facturas. El controlar el vencimiento de las facturas permite aprovechar los descuentos otorgados, y planificar el pago de las facturas en los lapsos establecidos, minimizando el riesgo de generar morosidad en las deudas, ya que esto afecta la imagen de la empresa.
- Hacen uso de banca electrónica para gestionar pagos en moneda nacional a proveedores. La banca electrónica, es una herramienta muy utilizada en la actualidad, minimiza el uso

de efectivo, y permite poder efectuar pagos en moneda nacional de manera digital, sin tener que ir a bancos, permitiendo a las empresas actualizarse a las nuevas tecnologías.

- No cuentan con la existencia de correo electrónico empresarial. Los correos electrónicos son herramientas digitales que permiten envío y recepción de documentación de manera que se minimice la fecha de entrega de información. Por lo tanto, se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para envío de comprobantes de pagos a los proveedores para su control y notificación del pago del mismo.
- No cuentan con la asignación de un celular empresarial para el departamento de administración. Los teléfonos inteligentes son avances tecnológicos que permiten minimizar las operaciones dentro de la empresa, sirviendo de enlace con el proveedor, para una comunicación más efectiva, permitiendo así el envío de cotizaciones, recepción de factura vía digital, para conocer el monto de la deuda, previo a la recepción física, para minimizar los errores de registros, programar pagos y gestionar las operaciones de pago con mayor rapidez, así como para enviar comprobantes de pago una vez efectuado el mismo. Esto evita tener que utilizar el teléfono particular del personal de la empresa, ya que se deben respetar los horarios de trabajo y la vida privada del trabajador.
- No hacen uso de la aplicación de WhatsApp Business para contactar a proveedores. La cual es una aplicación de descarga gratuita disponible para Android y iPhone, y que fue desarrollada especialmente para pequeñas y medianas empresas. WhatsApp Business facilita las interacciones con los clientes y proveedores, ya que ofrece herramientas para automatizar, organizar y responder rápidamente a los mensajes. Mediante esta herramienta se pueden recibir cotizaciones, enviar pedidos, envío de comprobantes de pagos, envío de notas de crédito entre otros, ya que facilita la comunicación con el proveedor.

Fase II: Identificación de debilidades y fortalezas que intervienen en el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., mediante el uso de una matriz DOFA.

Esta etapa consistió en la identificación debilidades y fortalezas que intervienen en el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., mediante el uso de una matriz DOFA, para detectar las causas del incumplimiento de los mismos. Esta fase es primordial, debido

a que a través de ella se pudo hacer énfasis en lo que realmente se va a proponer, ya que, se logró obtener el diagnóstico real del área en estudio, donde se pudo atacar las debilidades y amenazas, así como también se pudo fortalecer las oportunidades encontradas. Los resultados fueron expuestos de la siguiente manera.

Cuadro 2.- Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1 Personal con disposición de implementar mejoras. F2 Uso de banca electrónica. F3 Amplia cartera de proveedores. F4 Cuentan con equipos de computación, impresoras, internet.	D1 Falta de planificación de pago. D2 No cuentan con comprobantes de pago. D3 No cuentan con sistema administrativo. D4 No se lleva registro de las cuentas por pagar. D5 No se aprovechan los descuentos. D6 No se controla la fecha de vencimiento de las facturas. D7 No tienen un día de caja asignado. D8 Pagos dependientes de los ingresos diarios.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
O1 Plan estratégico como herramienta gerencial. O2 Existencia de correos electrónicos. O3 WhatsApp Business como herramienta digital. O4 Otorgamiento de descuentos por pronto pago por parte de los proveedores. O5 Sistemas administrativos económicos en el mercado.	F5O1Diseñar un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
A1 Contracción de la demanda. A2 Economía inestable inflacionaria. A3 Productos dolarizados. A4 Control cambiario. A5 Impuestos a las grandes transacciones en moneda extranjera. (divisas US\$)		D5D6A1A2 Fortalecer la liquidez financiera para poder cubrir el pago de proveedores.

Fuente: Naccarata (2022)

De acuerdo a los datos extraídos del análisis de los resultados, se expusieron en la matriz DOFA, realizando el cruce entre las fortalezas (F) con las Oportunidades (O) y Amenazas (A), del medio para obtener las estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades), para potenciar sus fortalezas

y lograr el diseño de la propuesta. Por su parte, se cruzaron las Debilidades (D), con las Oportunidades (O) y Amenazas (A) del medio para obtener las estrategias DO y DA (Debilidades – Oportunidades y Oportunidades – Amenazas) para minimizar las amenazas existentes aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas existentes, para lograr el optimizar el proceso de pago a proveedores.

III: Diseño de un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.

Con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, y la técnica la observación directa, se procedió en esta fase al diseño un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., de manera que se lleve este proceso eficiente y eficazmente para lograr una planificación adecuada, administrar los desembolsos de acuerdo al flujo de efectivo, y cumpliendo con los lapsos establecidos, evitando el recargo de actividades del personal del área de cuentas por pagar,

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

Las empresas sin importar su tamaño ni actividad mercantil, deben adaptarse a los cambios tecnológicos, al volumen de la información, a las normativas administrativas y contables, a los efectos socioeconómicos, y a la demanda del mercado en el cual se encuentra inmerso, teniendo que ser efectivos para administrar sus recursos e implementar herramientas estratégicas que le permitan mantenerse en el tiempo.

En este sentido, el proceso de pago de proveedores es uno de los procesos que requiere de gran cuidado en las empresas, ya que de la efectividad del ello, permite poder pagar las obligaciones a tiempo, de acuerdo a la disponibilidad de la liquidez financiera de la empresa, controlar su endeudamiento, y evitar déficit financiero que podría llevar a riesgos de insolvencia ante sus proveedores, esto a su vez, podría generar que no se repongan inventarios y en consecuencia no se concrete las ventas por desabastecimiento de sus inventarios, un círculo de consecuencias que podrían llevar a la empresa a la quiebra.

Por lo tanto, la gerencia debe ser efectiva en administrar sus recursos y mantener un flujo de caja con ingresos suficientes para cubrir sus compromisos, y que su endeudamiento no exceda los primeros, para que pueda existir una solvencia económica y garantizar al proveedor la seguridad de que la empresa cumplirá con sus obligaciones en los periodos establecidos, fortaleciendo su credibilidad e imagen como empresa que se mantiene estable en el mercado y que no hay riesgo de poner sus inversiones en manos de la misma, al otorgar créditos.

Bajo este contexto, el presente estudio está orientado en la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., la cual es una tienda ubicada en el centro de Valencia, del Estado Carabobo, dedicada a la compra y venta de calzados para damas, caballeros y niños, tanto deportivos como casuales, con una amplia gama de modelos, surtidos por proveedores nacionales que suministran productos nacionales e importados.

La problemática radica, al momento de tener que efectuar el pago a proveedores, los cuales se presentan de manera continua en la empresa, durante toda la semana, y que los pagos son generados por las compras diarias, no pudiéndose fortalecer la liquidez financiera para cubrir sus

compromisos tanto con los proveedores como los demás gastos operativos, necesarios para el funcionamiento de la empresa. Para tal fin se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de pago de proveedores mediante el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas utilizada para la recolección de datos. Cuyos análisis permitieron obtener lo siguiente, el proceso de pago a proveedores es poco efectivo, debido a que no se lleva un registro de las operaciones de cuentas por pagar, diferente a los libros de compras, para ejecutar un análisis de vencimiento, para el control y planificación de pago a los proveedores, dejando de aprovechar descuentos otorgados.

Cabe resaltar, que su flujo de caja depende de los ingresos por venta de contado efectuados diariamente, donde la mayoría de las empresas de este ramo generan sus mayores volúmenes de venta los días jueves a sábado, por lo tanto, la presencia diaria de los proveedores, haciendo la exigibilidad de pagos genera que no logre fortalecerse el flujo de caja para poder proyecta sus pagos y planificar los mismos, quedando sin liquidez al momento de poder pagar facturas que brindan descuentos.

En este sentido, el presente estudio brinda una propuesta viable a la problemática expuesta mediante el diseño de un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., en el cual se le brindará un conjunto de herramientas que permitirán a la adecuada gestión del pago fortaleciendo su liquidez financiera, y poder seguir creciendo en el mercado en el cual se desenvuelve garantizando su permanencia en el tiempo.

5.2. Beneficios de la Propuesta

Mantener una eficiente gestión de pago a proveedores le garantiza a la empresa poder contar con proveedores satisfechos que consideran a la empresa estable para poder seguir brindándole créditos y confiar que estos serán cumplidos en realizar el pago de sus deudas en los lapsos otorgados, ya que esta relación de confianza es crucial para mantener el ciclo de compra y ventas, sin embargo, la baja demanda, los efectos inflacionarios y la incertidumbre en la economía actual genera que cada vez haya menor demanda de los productos ofertados, y sea más difícil generar ventas que aporte los ingresos necesarios para la sostenibilidad del negocio, es por ello, que las empresas deben ser capaces de aprovechar implementar estrategias que le brinden una ventaja competitiva en lograr administrar adecuadamente sus recursos en función de mantener un flujo continuo de ingresos, y cubrir con sus obligaciones.

Es por ello que, mediante el diseño de la presente propuesta que consiste en un plan estratégico se busca optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., de manera que se le brinde al personal un conjunto de herramientas para que pueda fortalecer su liquidez financiera y cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones contraídas con sus proveedores, además de fortalecer sus inventarios, minimizar productos estancados, que puedan deteriorarse o vencerse, así como evitar stocks excesivos que puedan comprometer innecesariamente la liquidez financiera de la empresa.

Asimismo, el plan estratégico propuesto sirve de aporte a otras empresas con problemática similar, pudiendo adaptar la propuesta a sus necesidades propias. Asimismo, sirve de aporte para otras investigaciones bajo la metodología de proyectos factibles para la solución de problemas relacionados al proceso de pagos a proveedores. Finalmente, sirvió a al autor para el desarrollo del presente estudio con el fin de aumentar sus conocimientos académicos y profesionales en el campo laboral y para cumplir con el requisito de presentar este trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Automatizar las operaciones de cuentas por pagar y actividades relacionadas.
- Fortalecer la liquidez financiera para poder cubrir el pago de proveedores.
- Mejorar la gestión de pago a proveedores.

5.4. Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta consiste en proponer un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., con el objeto de minimizar la debilidades encontradas durante el diagnóstico, para lo cual se establecieron un conjunto de estrategias que darán estructura al plan estratégico propuesto, y que permitirán un proceso efectivo, que garantice mejorar el desempeño el personal de administración, en la gestión de pago a

proveedores, así como orientar los objetivos a la misión y visión de la empresa, de manera que se fortalezca su liquidez financiera, mejore su imagen ante sus proveedores y garantice su operatividad en el tiempo. Para ello se presenta el siguiente plan estratégico.

- ✓ Misión: comercializar calzados para damas, caballeros y niños casuales y deportivos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores con una óptima calidad, de esta manera ser una empresa líder en el estado Carabobo.
- ✓ Visión: ser la mejor empresa nacional destacándose por la buena calidad, servicio y comodidad a sus clientes, de manera que sus productos sean vendidos y utilizados en todas las partes del territorio venezolano.

5.4.1. Objetivo 1. Automatización de las operaciones de cuentas por pagar y actividades relacionadas.

Este objetivo consiste en la automatización de las operaciones de cuentas por pagar y actividades relacionadas, con el propósito de poder administrar los recursos y las actividades relacionadas al proceso de pago a proveedores, en este sentido, se propone la adquisición de un sistema de software administrativo ISOFT el cual es un programa iSOFT, el cual es una herramienta que permite:

- Crear plantillas o archivos de configuración, que se utilizarán para configurar los equipos programables. Durante la creación de las plantillas no se necesita conexión con el iProgrammer ni con el equipo.
- Configurar equipos, grabándoles plantillas. Los equipos se pueden configurar de forma individual o por grupos de hasta 64 unidades.
- Leer la memoria interna de los equipos, con el objetivo de determinar su configuración actual. Es posible crear una plantilla a partir de los datos almacenados en el equipo. Dicha plantilla puede ser utilizada para configurar otros equipos.
- Monitorizar parámetros registrados en los equipos (medidas de temperatura, tensiones, intensidad, contadores de horas de funcionamiento, registros de incidencias y eventos, etc.).
- Enviar comandos DALI desde una ventana específica.
- Requisitos del sistema:

- Sistemas operativos: Windows XP, Windows 7, Windows 8 y Windows 10.
- Resolución mínima de pantalla 1366x768px.

Mediante este sistema se crearán los módulos de inventarios, compras, cuentas por pagar, pago a proveedores, emisiones de reportes, conciliaciones de cuentas. De esta manera se procederá a llevar registros continuos de las compras, ingresar los inventarios para poder conocer las existencias y planificar nuevas reposiciones de acuerdo a la rotación de los productos más vendidos, de esta manera se podrán mantener los inventarios en niveles adecuados para planificar sus reposiciones evitando que queden productos descontinuados que no se vendan y se pierda la inversión, ya que al tener mucho tiempo de almacenamiento tienden a deteriorarse o vencerse, o salir de moda no siendo más requerido por los consumidores, ya que la moda cambia de manera constante.

Por otro lado, se generan compras innecesarias que comprometen la liquidez financiera de la empresa, ya que los créditos no superan los límites entre 7 y 15 días, y la mayoría son de contado. Es por ello, que el para optimizar el proceso de pago, debe mejorarse desde el origen que es la compra, la cual debe ser planificada, de forma tal que se pidan las reposiciones cuando las existencias estén cercanas en su nivel mínimo y que se haga sobre los productos de mayor demanda, además, que aquellas que requieran pagos de contado, el despacho sea efectuado los días miércoles, que es cuando se ha generado la acumulación de los ingresos en los días de mayor ventas, los cuales son de jueves a sábado, y los domingos cuando son épocas de temporada (navidad, día de las madres, día del padre, día del niño, periodos de reingreso escolar).

Asimismo, se establecerá que los días de pago para los proveedores a crédito, también sea efectuado los días miércoles para unificar el proceso de pagos, tanto por compras a crédito y de contado, los días miércoles, esto debido a que el personal pueda dirigir sus esfuerzos a la atención del a clientela los días de mayor demanda (jueves a sábado, y en ocasiones domingos), y que los días lunes y martes hay baja demanda por lo que no se generan altos volúmenes de ingresos por venta.

Por su parte, el sistema administrativo, permitirá llevar un registro de las cuentas por pagar, para emitir reportes y planificar el pago de las mismas, de manera oportuna. Asimismo, mediante el registro de las ventas de contado, se podrá conocer la disponibilidad de efectivo para llevar un control del flujo de caja de manera que se concrete el pago de los proveedores de acuerdo a la fecha de vencimiento. Por otro lado, permitirá realizar los apartados necesarios para cubrir sus otras

obligaciones operativas como, pago de sueldos, alquileres, servicios, impuestos, entre otros, que garanticen la operatividad efectiva de la empresa.

5.4.2. Objetivo 2.- Fortalecimiento de la liquidez financiera para poder cubrir el pago de proveedores.

Este objetivo consiste en el fortalecimiento de la liquidez financiera para poder cubrir el pago de proveedores, de manera que se generen un flujo continuo de ingresos por las ventas. Para ello, se proponen las siguientes estrategias.

- Hacer seguimiento de la fecha de vencimiento de las facturas de los proveedores y llevar un registro en una hoja de Excel, de un auxiliar de cuentas por pagar, para resaltar aquellas que los proveedores hayan otorgado descuentos por pronto pago, de manera que se paguen en los lapsos otorgados y se puedan aprovechar los descuentos, pudiéndose a su vez, otorgar descuentos sobre esos productos, al momento de la venta para captar mayores clientes, y poder generar ingresos necesarios para las reposiciones sobre los productos que requieren ser pagados de contado. De esta manera la empresa, no generará pérdidas, ya que los descuentos por ventas serán compensados por los descuentos en compras por pronto pago, así como aquellos casos que sean por concepto de compras por volumen.
- Asimismo, servirá para planificar las compras sobre los productos de mayor venta, para su más rápida reposición, ya que son los generarán el mayor volumen de ventas.
- Los descuentos también servirán para liquidar aquellos productos de baja rotación de manera que no queden estancados al pasar de moda.
- Asimismo, los nuevos ingresos permitirán actualizar línea de calzado de acuerdo a las nuevas tendencias que vayan saliendo al mercado, y las inversiones entrarían en círculo constante de compra y venta, evitando el estancamiento de los inventarios.
- Aunado a ello, ampliar la cartera de proveedores, para poder buscar proveedores con menores costos, aunque sean de contado, pero sin perder la calidad de los productos, de manera que se puedan ofrecer precios competitivos.
- Utilizar las redes sociales para promocionar los productos, de manera que se pueda captar mayor cantidad de clientes, a través de la red social Instagram, ofreciendo promociones a través de este medio.

5.4.3. Objetivo 3.- Mejora de la gestión de pago a proveedores.

Este objetivo consiste en la mejora de la gestión de pago a proveedores, de manera que se pueda generar los pagos en los lapsos establecidos, fortalecer la credibilidad en la empresa, y ganar la confianza de los proveedores, para ello se proponen las siguientes estrategias.

- Mantener un registro diario de las facturas de los proveedores, tanto en los libros de compras, como en el sistema administrativo clasificar las compras que sean
- Emitir reportes del sistema administrativo iSOFT para el control de vencimiento de las facturas.
- Utilizar el auxiliar de cuentas por pagar para controlar la fecha de vencimiento de los pagos.
- Implementar el análisis de vencimiento, para pagar las facturas de mayor antigüedad, evitando generar un estado de morosidad con los clientes.
- Utilizar hojas de Excel para llevar un flujo de caja con los ingresos por ventas, y las facturas pendientes por pagar semanalmente, así como las compras generadas que requieren anticipos o pagos de contado, los días miércoles.
- Hacer seguimiento y registro de los anticipos de pago a proveedores para descontar en las facturas correspondientes, y evitar pagos dobles.
- Adquirir un teléfono inteligente para el departamento de administración e instalar la aplicación WhatsApp Business para mantener una comunicación continua con los proveedores, con el cual se notifique al proveedor fecha de pago, se envíe comprobante de pago a aquellos que fueron por transferencias en moneda nacional, o por pago móvil comercial.
- Efectuar pago mediante banca electrónica aquellos proveedores cuyos pagos deban ser en moneda nacional mediante transferencias.
- Emitir comprobantes de pagos de todos los desembolsos efectuados bien sea con moneda en divisas (us dólar), moneda nacional en bolívares, transferencias, o pago móvil comercial, respaldar todas las operaciones. En el caso de los billetes en divisa fotocopiar los billetes entregados haciendo firmar la fotocopia por el mismo.
- Establecer como normativa que los pagos a proveedores solo podrán ser ejecutados por el administrador, las facturas registradas por el analista de cuentas por pagar.
- Se realizarán conciliaciones bancarias y arqueos de caja diarios para el control del

efectivo, así como de la documentación soporte, para minimizar los riesgos de fraude en el proceso de pago a proveedores.

- Hacer seguimiento de recepción de las notas de crédito por descuento y rebajas en compras.

Cuadro 3.- Plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.

Objetivo	Acción	Responsable	Tiempo
Automatización de las operaciones de cuentas por pagar y actividades relacionadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de un sistema administrativo ISOFT. - Capacitar al personal para el uso del sistema ISOFT. - Integrar las operaciones de inventarios, compras, cuentas por pagar, pago a proveedores, conciliaciones. - Control de la rotación de inventarios, productos más vendidos. - Planificar las compras en función a la demanda. - Minimizar stocks excesivos, que se vendan, deterioren o sufran obsolescencia. - Establecer día de pago los miércoles de las compras a crédito. - Planificar las entregas de las compras de contado los días de caja (miércoles). - Emitir reportes para planificar el flujo de caja, de acuerdo a las cuentas por pagar, ingresos por ventas, y realizar los apartados para los demás gastos operativos. 	Administrador	1 semana
Fortalecimiento de la liquidez financiera para poder cubrir el pago de proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar descuentos sobre productos antes que terminen de pasar de moda. - Aprovechar los descuentos por pronto pago. - Establecer precios competitivos. - Ampliar la cartera de proveedores para buscar menores costos sin perder la calidad de los productos ofrecidos. - Utilizar la red social Instagram para promocionar los productos. 	Administrador	1 semana
Mejora de la gestión de pago a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un registro diario de las cuentas por pagar. - Emitir reporte de las cuentas por pagar. - Utilizar un auxiliar de cuentas por pagar. - Implementar análisis de vencimiento. - Utilizar hoja de Excel para proyectar flujo de efectivo. - Hacer registro de los anticipos. - Adquirir teléfono para administración. - Instalar aplicación WhatsApp Business. - Efectuar pago por banca electrónica. - Emitir comprobantes de pago. - Establecer responsabilidades. - Realizar conciliaciones semanales y arqueos de caja. - Hacer seguimiento de la recepción de notas de crédito por descuentos en proto pago o volumen de ventas. 	Administrador Analista de cuentas por pagar	1 semana

Fuente: Naccarata (2022)

5.5. Factibilidad de la Propuesta

Todo proyecto requiere de un estudio de factibilidad para garantizar su implementación, en este sentido a continuación se presentan desde el punto de vista técnico, operativo y económico.

5.5.1. Factibilidad Técnica

La presente propuesta es tiene una factibilidad técnica debido a que cuenta con equipos de computación, con los requisitos necesarios para utilizar el Excel para el uso del auxiliar de cuentas por pagar, flujo de caja proyectado, y para la instalación del software administrativo propuesto. Así como impresoras, servicio de internet para la conexión por Wi-fi (red inalámbrica), para utilizar telefonía inteligente, correos electrónicos, utilizar las aplicaciones Instagram y WhatsApp Business, banca electrónica, así como el Mobiliario necesario. Por su parte, requiere de la compra del sistema administrativo iSOFT y de un teléfono inteligente, para la implementación de las estrategias propuestas.

5.5.2. Factibilidad Operativa

La presente propuesta es operativamente factible, debido a que la empresa cuenta con el personal necesario para la su implementación, no requiriendo cambios en su estructura organizativa para su ejecución. Solo requiere de la contratación del servicio de capacitación al personal administrativo (3 personas), para el manejo del sistema administrativo, por parte del proveedor del software.

5.5.3. Factibilidad Económica

La presente propuesta cuenta con la factibilidad económica necesaria, debido a que la empresa tiene la disposición de invertir en la optimización de sus procesos de cuentas por pagar, ya que esto le brindará una estabilidad, generará mayores ingresos y cubrirá sus obligaciones manteniéndose el ciclo de compra y venta para su estabilidad en el mercado y su sostenimiento en el tiempo, por lo tanto, tienen una buena relación costo-beneficio.

Cuadro No. 4 Recursos Financieros

Descripción	Costo Total \$
- Adquisición del Software administrativo iSOFT Paquete del software, Instalación y capacitación por módulo.	600,00
- Teléfono Apple iPhone 11	260,00
Total	860,00

Fuente: Naccarata (2022)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente estudio estuvo orientado en la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., la cual requirió de optimización de sus procesos de pago a proveedores, debido a que se han generado retrasos en el pago a sus proveedores por contar con un sistema poco efectivo, para tal fin se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso en el área de estudio, lográndose el primer objetivo de la investigación, mediante la aplicación de las técnicas seleccionadas, donde se realizó un análisis de los resultados obtenidos que evidenciaron ciertas falencias, que han afectado negativamente a la empresa, entre los cuales se pudo extraer que la empresa no cuenta con un sistema de cómputo para el registro de las cuentas por pagar, por lo tanto, no se logra llevar un control ni planificación de pagos, tampoco se aprovechan los descuentos ni se cumple con el pago de los mismos por falta de liquidez financiera, ya que los proveedores se presentan constantemente a realizar los cobros durante toda la semana, no pudiéndose lograr recaudar los fondos necesarios para fortalecer el flujo de caja.

Los resultados obtenidos permitieron identificar las debilidades y fortalezas que intervienen en el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., mediante el uso de una matriz DOFA, lográndose el segundo objetivo establecido, del cual se pudo cruzar las debilidades y fortalezas internas de la empresa con los factores externos del medio (oportunidades y amenazas) cuyo cruce permitió obtener las estrategias que sustentaron la propuesta, por lo tanto, se pudo lograr el tercer objetivo mediante el diseño de un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., al implementar mejoras que permitirán fortalecer la liquidez financiera, pagar sus obligaciones a tiempo, incrementar las ventas, mejorar la imagen de la empresa ante sus proveedores, aprovechar descuentos para poder brindar promociones que incremente sus ventas sus aprovechando sus recursos que permitan mantener la operatividad de la empresa en el tiempo.

Se concluye que, para mantener una buena gestión del pago de proveedores se debe mantener un equilibrio entre sus ingresos y egresos, elegir proveedores más allá del precio, aprovechar los plazos de pago que ofrecen los proveedores, y las oportunidades de aprovechar los descuentos, mantener una buena comunicación con los proveedores, y cumplir con los compromisos contraídos ya que será la mejor referencia para mantener una imagen de credibilidad ante sus proveedores.

Recomendaciones

Para implementar efectivamente el plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A., se presentan las siguientes recomendaciones:

- Dar a conocer al administrador los resultados obtenidos en la investigación para que conozcan la situación real que presenta la empresa en relación al proceso de pago a proveedores.
- Implementar el plan estratégico puesto y difundir a todo el personal involucrado, para optimizar el desempeño de los trabajadores, en función de lograr un proceso efectivo de pago a proveedores.
- Efectuar la adquisición del sistema administrativo propuesto y automatizar las actividades, ya que esto permite mantener mayor control y rapidez en los resultados de las operaciones.
- Difundir la misión y visión de la empresa a todo el personal para que sepan hacia donde se dirigirá la misma en el futuro, y que ellos quieran avanzar en el tiempo conjuntamente.
- Implementar mejoras en todas las áreas de la empresa, para su crecimiento continuo.
- Ampliar la cartera de proveedores, utilizando las redes sociales, y promocionar sus productos bajo estos medios para captar mayores cantidades de consumidores.
- Mantener niveles de inventarios adecuados para evitar el desabastecimiento, ya que esto ocasiona la pérdida de oportunidades de ventas, así como no stocks excesivos que comprometen la liquidez financiera, y que podrían vencerse, deteriorarse o pasar de moda.
- Invertir en alianzas estratégicas con otros competidores para importar productos y revender al mayor.
- Diseñar manuales para el área de pago de proveedores para poder capacitar de manera más fácil al personal de nuevo ingreso.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2016). **El proyecto de investigación**. 5ª ed. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Betancourt, Desirée y Hernández, Marco (2017). **Propuesta de lineamientos estratégicos de control interno para la mejora continua del departamento de cuentas por pagar en la empresa Consorcio Moda Baly, C.A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula
- Colmenarez, Rosmary y Correa, Aura (2021). **Estrategias administrativas-contables para la mejora del pago a proveedores nacionales en la empresa Centro Médico Valle San Diego C.A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela.
- Moreno, Joaquín. **Contabilidad Intermedia**. 2ª ed. México: Editorial Limusa Wiley.
- Garrido, Santiago (2006). **Dirección Estratégica**. 2ª ed. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, Luis (2018). **Propuesta de modelo de gestión por proceso para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Ricardo Palma. Lima. Perú.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. 6ª ed. Caracas. Venezuela: Libros de “El Nacional”. Editorial CEC, SA.
- Ordosgoitte, Ángel (2021). **Estrategias de control para los procesos de pago a proveedores nacionales en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2ª ed. Caracas, Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Pinto, Mariana (2018). **Visión gerencial para la optimización del proceso de cuentas por pagar en la empresa Mersan C.A. Tinaquillo Estado Cojedes**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
- Ramírez, Tulio, (2007). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 2ª ed. Caracas: Editorial Panapo.
- Romero, Oswaldo (2009). **Motivando para el trabajo**. 3ª ed. Mérida. Venezuela: Editorial Alfa.
- Rosenberg, Raquel (2016). **Administración de las organizaciones**. 3ª ed. Buenos Aires. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Sabino, Carlos (2008). **El proceso de investigación**. 6ª ed. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.

Serna, Humberto (2017). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª ed. Buenos Aires. Argentina: Editorial 3R Editores.

Tamayo y Tamayo, Mario (2018). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª ed. Ciudad de México. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.

Universidad Santa María (2014), **Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías**.

Van Den Berghe, Edgar (2005). **Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI**. 2da ed. Colombia: Ediciones ECOE.

ANEXOS

Anexo A
Cuestionario

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE PAGO A
PROVEEDORES DE LA EMPRESA ZAPATERÍA FRANCESCO PLUS C.A.**

Por favor, lea cada una de las siguientes preguntas, e indique solo una sola alternativa de respuesta.

1.- ¿Sabe usted si en la empresa se utiliza un sistema de cómputo para registrar las cuenteas por pagar?

SI ___ NO ___

2.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se realiza un registro de las cuentas por pagar diferente al libro de compras para el control de las facturas pendientes por pagar?

SI ___ NO ___

3.- ¿Tiene usted conocimiento si se han dejado de aprovechar descuentos por pronto pago por no controlar la fecha de vencimiento de las facturas de los proveedores?

SI ___ NO ___

4.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con formatos de comprobante de pagos con número de control correlativo para respaldar el pago de los proveedores?

SI ___ NO ___

5.- ¿Sabe usted, si se realiza una programación de pago a proveedores considerando la disponibilidad de liquidez de financiera?

SI ___ NO ___

6.- ¿Sabe usted si en la empresa se ha dejado de pagar facturas vencidas por no contar con la liquidez necesaria para pagar los compromisos contraídos con proveedores?

SI ___ NO ___

7.- ¿Sabe usted, si se tiene establecido un día de caja en la empresa para evitar la presencia continua de los proveedores de manera recurrente a solicitar el pago de facturas?

SI ___ NO ___

8.- ¿Sabe usted si la mayoría de los pagos de las facturas de los proveedores depende de los ingresos diarios producto de las ventas de contado de la empresa?

SI ___ NO ___

9.- ¿Consideran usted que sea necesario la adquisición de un software administrativo que permita gestionar las operaciones de cuentas por pagar a proveedores?

SI ___ NO ___

10.- ¿Cree usted, que mediante la aplicación de un plan estratégico para optimizar el proceso de pago a proveedores de la empresa Zapatería Francesco Plus C.A.?

SI ___ NO ___

Anexo B

Tabla 11.- Tabla de Frecuencias Totales



PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
	SI	NO	SI	NO
1	0	3	0%	100%
2	0	3	0%	100%
3	3	0	100%	0%
4	0	3	0%	100%
5	0	3	0%	100%
6	3	0	100%	0%
7	0	3	0%	100%
8	3	0	100%	0%
9	3	0	100%	0%
10	3	0	100%	0%

Fuente: Naccarata (2022)

Anexo C

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

	Empresa:		
	Departamento:		
Fecha:			
ÍTE M	PREGUNTA	ALTERNATIVA	
		SI	NO
1	Uso de Hojas de Excel para control de pagos a proveedores.		
2	Ejecución de análisis de vencimiento de facturas.		
3	Uso de banca electrónica para gestionar pagos en moneda nacional a proveedores.		
4	Existencia de correo electrónico empresarial.		
5	Asignación de un celular empresarial para el departamento de administración.		
6	Uso de la aplicación de WhatsApp Business para contactar a proveedores.		

Fuente: Naccarata (2022)