



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 EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LIQUOR 8 FOOD LA VALENCIANA C.A.

Realizado por el (la) Br. FABIANA LESTI

C.I. N° 26.781.553 cursante de la carrera de COMADURÍA PÚBLICA

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: veinte puntos (20)

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Isabel Santos  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Isabel Santos  
C.I.: 11807313

[Signature]  
Jurado  
Nombre: [Signature]  
C.I.: 10268485

[Signature]  
Jurado  
Nombre: Yaritza Gil  
C.I.: V-11.526.757

Fecha: 03 / 07 / 2023





**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
CONTROL DE LAS CUENTAS POR  
COBRAR DE LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA LIQUOR &  
FOOD LA VALENCIANA C.A.**

**Autora:** Fabiana Lesti

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



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE  
LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.**

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

**Autores:** Fabiana Lesti  
C.I.: 26.781.553

**Tutora:** Lcda. Ysabel Pantoja

San Diego, junio del 2023



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

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

Quien suscribe, Ysabel Pantoja, portador de la cédula de identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Fabiana Lesti, titular de la cédula de Identidad No. V-26.781.553, titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.**”, presentando como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San diego, a los siete (7) días del mes de junio del año dos mil veintitrés (2023).

Tutora Académica

Lcda. Ysabel Pantoja

C.I. V- 11.807.313

Cel: 0426.638.06.83

e-mail: ycpantoja@gmail.com

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi padre Camilo, por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, eres mi ejemplo para seguir.

A mi amado hijo Luka, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más. Le dedico esta tesis como una muestra de mi amor incondicional.

**Fabiana Lesti**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al ver el resultado logrado, solamente se me ocurre una palabra: ¡Gracias!

Le agradezco a dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Le doy las gracias a mis padres Camilo y Susana que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, les estaré eternamente agradecida.

Le agradezco a mis hermanos Camilo y Camila por ser una parte muy importante de mi vida y por apoyarme y acompañarme desde principio a fin.

Le agradezco a mi esposo Christian quien me apoyó incondicionalmente durante todo el proceso. Sin su ayuda y motivación, no habría sido posible completar este proyecto.

**Fabiana Lesti**

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
<b>LISTA DE CUADROS Y TABLAS</b> .....	viii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b> .....	3
1.1. Planteamiento del Problema .....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos .....	4
1.3. Justificación de la Investigación .....	5
1.4. Alcance de la Investigación .....	6
 <b>II MARCO TEÓRICO</b> .....	7
2.1. Antecedentes .....	7
2.2. Bases Teóricas .....	10
2.3. Definición de Términos Básicos.....	13
2.4. Operacionalización de las variables.....	14
2.4.1. Cuadro Técnico/Metodológico.....	15
 <b>III MARCO METODOLÓGICO</b> .....	17
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación .....	17
3.2. Nivel de la Investigación .....	17
3.3. Fases Metodológicas.....	18
Fase I: Diagnóstico de la situación actual.....	18
Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas .....	19
Fase III: Diseño de un plan estratégico de control de las cuentas por cobrar.....	20
 <b>IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	21
4.1. Análisis de los resultados.....	21
Fase I: Diagnóstico .....	21
Fase II: Identificación .....	33
Fase III: Diseño.....	34

## CAPÍTULO

	pág.
<b>V PROPUESTA</b> .....	36
5.1. Presentación de la propuesta.....	36
5.2. Justificación de la propuesta .....	37
5.3. Objetivos de la propuesta.....	37
5.4. Desarrollo de la propuesta .....	38
5.5. Factibilidad de la propuesta .....	43
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	44
<b>REFERENCIAS</b> .....	46
<b>ANEXOS</b> .....	48

## LISTA DE CUADROS Y TABLAS

	Pág.
<b>Cuadro</b>	
1. Cuadro Técnico / Metodológico Operacionalización de las variables .....	15
2. Cuadro de Observación .....	32
3. Análisis Matriz DOFA .....	34
4. Plan Estratégico Propuesto .....	42
<b>Tabla</b>	
1. Efectividad del proceso .....	22
2. Registro continuo .....	23
3. Cumplimiento de pago .....	24
4. Análisis de vencimiento .....	25
5. Afectación a la liquidez financiera .....	26
6. Facturas con más de 20 días vencidas .....	27
7. Planificación de cobranza .....	28
8. Comunicación del cliente al realizar el pago .....	29
9. Políticas de cobranza establecidas .....	30
10. Seguimiento a los clientes morosos .....	31

## LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

### Gráfico

1. Efectividad del proceso .....	22
2. Registro continuo .....	23
3. Cumplimiento de pago .....	24
4. Análisis de vencimiento .....	25
5. Afectación a la liquidez financiera .....	26
6. Facturas con más de 20 días vencidas .....	27
7. Planificación de cobranza .....	28
8. Comunicación del cliente al realizar el pago .....	29
9. Políticas de cobranza establecidas .....	30
10. Seguimiento a los clientes morosos .....	31



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LAS  
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.**

**Autora:** Fabiana Lesti  
**Tutora:** Lcda. Ysabel Pantoja  
**Fecha:** junio de 2022

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tuvo como objeto de proponer un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., con el propósito de mantener la información actualizada, conocer los saldos reales y mantener un flujo continuo de las cobranzas que fortalezcan la liquidez financiera de la empresa. La metodología que se desarrolló fue del tipo proyecto factible, con apoyo en un estudio con diseño de campo a nivel descriptivo. La población objeto de estudio estuvo comprendida por tres (03) trabajadores de la empresa de administración y cuentas por cobrar. Las técnicas que fueron aplicadas para la recolección de información han sido la encuesta con apoyo del instrumento el cuestionario, el cual estuvo compuesto por diez (10) preguntas dicotómicas de alternativas si-no y la observación directa con apoyo de un cuadro de observación. Los resultados obtenidos fueron analizados e interpretados, mediante el uso de la técnica del análisis de contenido. Para desarrollar la segunda fase se extraerán las debilidades y fortalezas con relación al control de las cuentas por cobrar la empresa en estudio, que fueron expuestos junto a los factores externos en una matriz DOFA, para obtener las estrategias que le dieron sustento a la estructura del plan estratégico propuesto. Se concluye, que el control interno es una herramienta de gran importancia para las empresas en especial para la salvaguarda de las cuentas por cobrar ya que de allí se gestiona los ingresos que están en manos de los clientes para poder mantener un flujo continuo de ingresos que apoye al flujo de caja ya que éste será destinado para el pago de las obligaciones de la empresa con terceros y de él depende su solvencia financiera.

**Palabras Clave:** Plan Estratégico, Estrategias, Control, Cuentas por Cobrar.

**Línea de Investigación:** Gestión y tributación financiera.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas están en constante búsqueda de estrategias que le permitan mantenerse de manera efectiva en el mercado en el cual se encuentran inmersas, requiriendo de planes adecuados a sus necesidades que le permitan dirigir los objetivos a la misión y visión de la empresa, y procedimientos efectivos que garanticen que tales objetivos se alcancen, con mayor eficiencias y eficacia en el manejo de sus recursos, de manera que se le brinde a sus clientes productos y servicios de calidad y se alcance la rentabilidad esperada.

Por lo tanto, 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 previstos, tomando en cuenta los cambios y demandas de su entorno, aunado a ello, el control es el proceso que verifica el rendimiento mediante su comparación con los estándares establecidos. En el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias, para las cuentas por cobrar, esta herramienta permite salvaguardar los activos, detectar posibles desviaciones en sus procesos y poder aplicar correctivos a tiempo. Siendo las cuentas por cobrar un factor clave para cualquier negocio, pues un mal manejo de este puede llevar a una empresa a quebrar. Por ello, tener un control efectivo de los clientes que te deben y un sistema de cobranza efectivo, ayudará a tu empresa a cumplir con sus objetivos financieros.

Bajo este contexto, el presente estudio está orientado en la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA, C.A., la cual presenta debilidades en su proceso de cuentas por cobrar, y requiere de la implementación una planificación estratégica para el control de este activo de manera que se pueda lograr minimizar las falencias actuales, que afectan la recepción del flujo de efectivo proveniente de las ventas a crédito en los lapsos establecidos, y que su retardo ha generado un retardo en la liquidez financiera de la empresa.

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

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

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

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

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

**Capítulo V, La Propuesta:** la cual contiene la presentación, justificación, objetivos, desarrollo y factibilidad de la propuesta que le brindará solución al problema planteado en la investigación.

Finalmente, las **Conclusiones** y **Recomendaciones**, las **Referencias** y los **Anexos** que soportan la presente investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas requieren evaluar sus distintos niveles que la conforman para determinar si sus procedimientos están bien establecidos para alcanzar sus objetivos, así como verificar que los mismos estén direccionados a la misión y visión de la empresa, de manera que pueda ser efectiva y competitiva para mantenerse en el mercado en el cual se encuentra inmersa, brindar a sus clientes productos y servicios de calidad, y mantenerse operativamente en el tiempo, de manera que pueda enfrentar los avances tecnológicos, la globalización y los efectos socioeconómicos del entorno.

De acuerdo a Chiavenato (2015), expresa que la empresa “es una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social” (p.115), en este sentido, las empresas buscan satisfacer necesidades, pero para ello, deben administrar adecuadamente sus recursos para poder generar los ingresos necesarios para cubrir sus compromisos y obligaciones contraídos.

En este sentido, las ventas son la principal actividad generadora de ingresos para la empresa, bien sea de bienes o prestación de servicios, la cual puede ser de contado o a crédito, esta última ha sido utilizada como una política de la empresa para atraer clientes, de manera que se le brinda un lapso de tiempo para pagar las deudas contraídas por la adquisición de los mismos, por lo tanto, la empresa compradora (clientes) se ve en la obligación de pagar a la vendedora las deudas en los lapsos establecidos, de manera que se garantice el flujo continuo de ingresos que fortalezcan el flujo de caja.

Las empresas venezolanas, se han visto en la necesidad de disminuir los lapsos de crédito otorgados, debido a los efectos inflacionarios que generan un impacto negativo en el poder adquisitivo, por lo tanto, la inflación trae como consecuencia que los costos de los productos incrementen de manera progresiva, teniendo que al adquirirse la reposición de los inventarios o cubrir los nuevos servicios tener que hacer mayores desembolsos de dinero, producto al deterioro económico, por lo tanto, si existe un retardo de la cobranza de las cuentas por cobrar, la rentabilidad que se podría haber obtenido al momento de la venta se pierde, afectando negativamente a la empresa.

Como consecuencia, las empresas deben implementar mejoras en sus procesos para ser más efectivas, y lograr que los procesos estén alineados a sus objetivos, y estos a su misión y visión de manera que se logre alcanzar sus objetivos en los tiempos requeridos, y con el mínimo gastos de los recursos, generando la recuperación de los ingresos en los lapsos establecidos, para cubrir el resto de sus deudas.

Para tal fin, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta de gran significado para las empresas, es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Al respecto López (2015), expresa que “son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo” (p.2), en este sentido, la planificación estratégica también ayuda a la empresa a descubrir los caminos más adecuados para alcanzar los objetivos. Por lo tanto, si no se tiene conocimiento de los diferenciales, debilidades y del mercado en que el negocio está inserto, elegir las mejores estrategias se convierte en un juego de opiniones e intuición.

Otra de las herramientas de gran utilidad para garantizar que los planes y objetivos se cumplan es el control, que según Koontz y Wehrich (2007), lo definen como “como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (p.372), el control es una función administrativa de la empresa, ya que forma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

Al respecto, una de las áreas que requiere de controles efectivos es la de cuentas por cobrar debido a que, según Guajardo y Andrade (2002), “son definidas al igual que cualquier activo como “recursos económicos propiedad de una empresa a la cual generan un beneficio en el futuro” (p.33), agrega Aranda (2010), que “las cuentas por cobrar son aquellas cantidades que los clientes adeudan a una compañía por haber obtenido de ésta bienes o servicios o por la obtención de crédito dentro de un curso de los negocios” (p.17), por lo tanto, un control efectivo de las cuentas por cobrar deben generar que se cumplan con los procedimientos establecidos en el área de cuentas por cobrar, y logra la recuperar las cuentas vencidas en los lapsos establecidos de manera que se fortalezca la liquidez financiera de la empresa y cubrir sus obligaciones contraídas en los lapsos establecidos. Según Gitman (2012), expresa que “la liquidez corriente, es una de las razones financieras citadas

con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa.” (p. 65).

Bajo estas implicaciones, el presente estudio está dirigido a la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, dedicada a la comercialización y venta al mayor y detal de licores y alimentos, cuya problemática radica en el departamento administrativo en el área de cuentas por cobrar, debido a la falta de controles que permitan garantizar el cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas establecidos, para la recuperación de las ventas a crédito en los plazos otorgados al cliente, por lo tanto, el retraso en la cobranza ocasiona que se debilite la liquidez financiera de la empresa, y no se pueda mantener un flujo de ingresos de efectivo que cubra la planificación de pago semanal que realiza la empresa, quedan algunos compromisos contraídos con proveedores pendientes por pagar, afectando la imagen crediticia ante sus proveedores al verse insolvente en los lapsos de crédito otorgados.

Es por ello, que se propone un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de manera que se logre la efectividad de la recuperación de la cobranza a tiempo y pueda garantizar el flujo de ingresos que permita cumplir a su vez con los proveedores, por lo tanto, el no aplicarse medidas a tiempo podría generar que se pierdan los créditos otorgados a la empresa, además de no contar con los recursos necesarios para cubrir sus compromisos y garantizar su operatividad, ni poder aprovechar las oportunidades de inversión.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

Bajo este contexto, se formula la siguiente interrogante: ¿De qué manera un plan estratégico podría lograr el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.
- ❖ Identificar las debilidades y fortalezas en el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.
- ❖ Diseñar un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

El presente estudio se justifica debido a que mediante un plan estratégico para el control de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., se podrán recuperar las inversiones que se encuentran en las manos de los clientes, producto de las ventas a crédito. Por lo tanto, el control de las cuentas por cobrar es crucial para el éxito del negocio porque este es uno de los factores principales para su estabilidad financiera, el cual permitirá conocer los clientes que pagan puntualmente, el análisis de los valores por cobrar, facilidad en la creación de estrategias para cada etapa de las deudas, programación de cobros y mejorar el flujo de caja, de esta manera a su vez la empresa podrá cubrir sus deudas contraídas a tiempo, contando con un flujo continuo de ingresos, mejorar su imagen tanto ante sus clientes y proveedores, y brindarle herramientas a sus trabajadores a optimizar su desempeño laboral.

En este sentido, la empresa pudo encaminar sus objetivos a su misión y visión, para permanecer en el tiempo en el mercado en el cual se encuentra inmersa, contando con controles que garanticen que se cumplan con los procedimientos necesarios para el registro continuo de sus operaciones, emitir reportes confiables para la toma de decisiones, salvaguardar los activos, detectar desviaciones posibles y establecer los correctivos necesarios a tiempo.

Asimismo, la presente investigación brindó un aporte a otras empresas que presenten problemática similar en el área de cuentas por cobrar, pudiendo adaptar el plan estratégico a sus propias necesidades, siendo este un aporte social. En cuanto a su aporte académico, sirvió a otras investigaciones que estén inmersas bajo la línea de investigación gestión y tributación financiera, establecida por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, para la escuela de Contaduría Pública. Finalmente, permitió a la autora para fortalecer sus conocimientos académicos para su desarrollo profesional en el campo laboral.

#### **1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación**

El presente estudio se desarrolló en la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., ubicada en Calle Sucre (141-A) No. 104-61. Manzana 2, Local Parcela No. 566. Urb. La Viña. 2ª Etapa. Municipio Valencia, Estado Carabobo, específicamente, en el departamento de administración y cuentas por cobrar, para realizar el diagnóstico de la situación actual sus procesos de forma tal que se pueda conocer el origen de la problemática que se presenta, de manera que las técnicas de recolección de datos que Fueron utilizadas se aplicar en dichos departamentos, ya que son los capacitados para brindar la información de tipo primario.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico según Fernández, Fernández y Baptista (2013), señalan que “es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (p.64), ofrece un punto de referencia para el investigador con relación a estudios e información bibliográfica que abordan aspectos significativos y de relevancia para el estudio que se realiza, en este sentido, el presente apartado teórico está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos que lo sustentarán.

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación, son indagaciones previas que sustentan al estudio y que tratan sobre el mismo problema. Ramírez (2012), expresa que “consiste en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el tema que se pretende investigar” (p.61). Sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en su oportunidad, mediante recopilaciones de otras organizaciones que constituyen una base de conocimientos o información contribuyendo al mejoramiento de la misma. A tales efectos, a continuación, se presentan las consultadas:

Colmenarez y Cordero (2021), presentaron un estudio que se tituló **“Plan estratégico para la optimización de los procesos administrativos-contables de cuentas por cobrar de la empresa Inversiones ODN, C.A.”**, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, con el objetivo de lograr una gestión eficiente de la cobranza, y se refuerce el control interno, de manera que se logre recuperar las facturas vencidas en el tiempo que corresponda.

La metodología que se utilizó fue de tipo proyecto factible, con nivel descriptivo, con diseño de campo, donde se aplicó como técnica de recolección de información la encuesta con apoyo de un cuestionario y una lista de cotejo como apoyo de la observación directa. Con los resultados

obtenidos, se concluyó en la investigación que mediante la optimización de los procesos administrativos y contables se puede recuperar los recursos que están en manos de los clientes y garantizar su registro continuo para emitir reportes confiables y apoyar la toma de decisiones. Su relación con el presente estudio, se encuentra en la necesidad de lograr un registro continuo de las cuentas por cobrar, implementando controles dirigidos a garantizar el cumplimiento de los procedimientos e implementan una supervisión a esa área para alcanzar los objetivos propuestos.

Asimismo, Aguilar (2019), presentó una investigación titulada **“Propuesta para mejora de un sistema de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez financiera de la empresa FONDINI S.A.”**, en la Universidad de Guayaquil, en Ecuador, para optar al título de Contador Público Autorizado, con la finalidad de disminuir la cartera vencida y mejore los procesos de otorgamiento de crédito. Para ello, la metodología implementada fue bajo un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, tipo descriptivo, a través de las técnicas la entrevista y la encuesta apoyadas de una guía de entrevista y un cuestionario.

Se concluye en el estudio que, las políticas de crédito y cobranza permitirán reducir las falencias que tienen la empresa en su liquidez. La gestión de cuentas por cobrar y la recuperación de la cartera vencida, optimizarán los procedimientos operativos de la empresa, y de la misma manera favorecerá aumentar los ingresos, mejorando la rentabilidad y la solvencia de la organización, su relación al presente estudio es debido a que en la empresa en estudio, también se quiere establecer políticas de cobranza bien definidas, y difundidas a su personal y clientes, influyendo positivamente en que el personal gestione la cobranza y que el cliente pague en los lapsos establecidos, y brindándole herramientas al personal para optimice su desempeño en pro de alcanzar los objetivos organizacionales.

Por su parte, Flores (2019), en su estudio el cual lleva por título **“Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez en la Estación de Servicios Petrolcenter SAC – Arequipa 2017”**, presentado en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, en Perú, para optar al título de Contadora Pública, con el objetivo de mejorar la gestión y/o administración de la partida de cuentas por cobrar en la empresa en comento, el cual se desarrolló bajo la metodología de un enfoque cuantitativo, con diseño de campo con corte transversal y nivel descriptivo-explicativo.

Se concluye en el estudio, que en el área de crédito y cobranza no tienen un procedimiento al momento de realizar las cobranzas, por ende, gestiona los cobros a través de llamadas telefónicas, asimismo, no genera soporte documentario de sus ventas incidiendo negativamente en la liquidez

de la empresa generando como consecuencia aumento en sus costos financieros, esto se debe a que tesorería no cuenta con un procedimiento que le permita determinar su capacidad de trabajo de manera oportuna, las cuales van a ser subsanadas con las recomendaciones. Su relación al presente trabajo, es la necesidad de establecer procedimientos claros que permitan mejorar los tiempos de recuperación de la cobranza, en los lapsos establecidos y las facturas vencidas que aún no han sido pagadas por los clientes, así como crear una cultura en los mismos para el cumplimiento del pago en los lapsos otorgados.

Por otro lado, Abreu (2018), quien presentó el cual tituló **“Planificación financiera de tesorería para el flujo tributario en el sector empresarial bajo situación de incertidumbre”**, en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, en Aragua, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas, el cual tuvo como propósito implementar estrategias que permitan la recuperación de los ingresos en los lapsos de tiempo establecidos permitiendo realizar un estudio de la relación entre proyecciones de ventas, ingresos, activos, inversiones y financiamiento para el pago de la carga tributaria. La metodología que se implementó fue de campo a nivel descriptivo e investigativo, utilizando como técnica de recolección de información la encuesta con apoyo de un cuestionario.

En la investigación se concluye que, las empresas basan sus objetivos en la obtención de utilidades y los elementos como el efectivo y liquidez, no aportan una información esencial que normalmente es vital para los gerentes y que deben conocer, además no hacen previsiones a futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma. Su aporte al presente estudio, es la utilización de las técnicas de recolección de datos como lo son la encuesta con apoyo del instrumento del cuestionario, el cual se empleará para poder recopilar información de tipo primario para poder realizar un diagnóstico del proceso administrativo-contable de cuentas por cobrar que permitan detectar las falencias actuales que afectan la liquidez financiera de la empresa, y determinar la efectividad de la gestión de cobro.

Finalmente, Martín (2018), presentó un estudio el cual lleva por título **“Propuesta de mejoras a los procesos de gestión de cobranza de una empresa de alimentos de consumo masivo ubicada en el área Metropolitana”**, en la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, para optar al título de Ingeniero Industrial, con la finalidad de disminuir los retrasos en la gestión de la recuperación de las facturas vencidas que permitieran minimizar los riesgos de generarse cuentas de cobro dudoso, y fortalecer el flujo de caja. Para ello, el estudio se desarrollo bajo una

modalidad proyectiva, con diseño de campo, a nivel descriptivo. Donde se aplicó la técnica la observación directa y la encuesta para la recolección de información.

Se concluye que, actualmente es una realidad que las empresas busquen ser sustentables en el tiempo, es por eso que los procesos de cobranza son de suma importancia, ya que a partir de un proceso eficiente con políticas permitirá tener la entrada de dinero a la empresa en los tiempos establecidos para así mejorar el flujo de caja. Su relación al presente estudio, es la problemática en que se ha venido debilitando la liquidez financiera por no contar con un flujo continuo de los ingresos donde se logre optimizar el cobro a los clientes en los lapsos de tiempo otorgados.

## **2.2. Bases Teóricas**

A continuación, se presentarán las bases teóricas que sustentan la presente investigación, la cual según Arias (2016), señala que “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.41). Durante la elaboración de esta investigación se recurrió a varios autores reconocidos, los cuales sirven para establecer el producto de este trabajo de investigación. Entre las teorías que fundamentan este estudio se mencionan:

### **2.2.1. Estrategias**

El término estrategia se refiere a aquello que los directivos quieren que logre organización, y a su vez, sirve de guía a los mismos en cuanto al futuro desarrollo de la empresa. Según Mallo y Merlo (2015), quienes definen la estrategia como “un conjunto integrado de acciones destinadas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible” (p.209). Diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas.

Existen tres modos de formular las estrategias, a saber:

- ✓ **Modo emprendedor:** se basa en el juicio o análisis personal de fuerte líder o fundador de la empresa, el cual toma decisiones atrevidas y riesgosas basándose en su Experiencia.
- ✓ **Modo Adaptativo:** es cuando el gerente reacciona antes de cada situación, conforme esta se presenta, por lo general, actúa defensivamente.
- ✓ **Modo Planeación:** los planificadores de alto nivel siguen un procedimiento sistemático para analizar el ambiente de la organización, a fin de elaborar un plan para proyectarse

en el futuro, se basan en una estimación racional de las oportunidades y amenazas del ambiente, siendo ajustado para que concuerde con la misión y capacidades de la organización.

Vinculado al concepto, esta base teórica se relaciona al presente estudio debido a que se plantea diseñar un plan estratégico, el cual requerirá estrategias de modo de planeación que evalúen las debilidades y fortalezas del control de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa en estudio de manera que se logre dar solución en relación a la obtención de información oportuna para realizar los registros contables relacionados al cobro a sus clientes.

### **2.2.2. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica está referida al proceso de objetivo y sistemático a través del cual se identifican los factores externos y internos, los cuales deben ser confrontados con las capacidades y recursos disponibles en la organización. Según Serna (2016), define la planificación estratégica como:

El proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p.33)

Este proceso orienta los esfuerzos de la empresa hacia metas realistas de desempeño, lo cual permite alinearlas con oportunidades atractivas y adaptadas a sus recursos, así como prever las amenazas del entorno e identificar sus debilidades. Al respecto, la planificación estratégica es vista como un proceso, lo cual significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas y cada etapa afecta los diferentes niveles estratégicos en el sentido de que, al entrar información, los dirigentes del nivel estratégico toman una decisión al respecto.

De acuerdo a Porter (2015), la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica “refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia” (p.85. Con ella, se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. La planificación estratégica de la empresa objeto del presente estudio, se llevará a

cabo adecuado a las necesidades de la empresa DISTRIBUIDORA LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., los cambios que requieran, que le permita mejorar los procesos de las cuentas por cobrar, que cual será desarrollado en la propuesta del presente estudio.

### **2.2.3. Cuentas por Cobrar**

De acuerdo a Bernal (2010), expresa que las cuentas por cobrar “son adquiridos por la empresa y serán cambiados por efectivo o bienes y servicios otorgados por la empresa” (p.1). Es importante controlar y auditar las cuentas por cobrar, pues el auditor financiero es el responsable de establecer los objetivos y procedimientos y planeación de la auditoría a estas cuentas. Agrega Bolten (2017), que las cuentas por cobrar “representa uno de los activos más importantes, puesto que después del efectivo es el activo más líquido en una entidad de carácter económico” (p.2). Representan la oferta o adquisición de algún bien o servicio que se recuperará en dinero. Por su parte, Guajardo y Andrade (2002), expresa que “son cualquier activo, recurso económico, propiedad de una organización, que generara algún beneficio a largo plazo” (p.85). Esta constituido en la clasificación de activo circulante.

Para Catacora (2015), las cuentas por cobrar: “representan el mayor monto de activos líquidos que posee una organización, cuya liquidación se espera provean los fondos para el pago de los acreedores” (p.75). Por otra parte, Brito (2009), señala que: “son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegando el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios” (p.337). Considerando lo expuesto anteriormente, las cuentas por cobrar son derechos con los cuales se espera proveer los fondos necesarios para el pago de acreedores. Su aporte al presente estudio es que mediante ellas se sustenta la definición del tema en estudio.

### **2.2.4. Control**

Los controles persiguen diferentes objetivos dentro de las entidades con la finalidad de evitar y detectar errores en el desarrollo de las operaciones a través de los controles preventivos y detectivos. Según Rodríguez (2010), señala que “el control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias” (p.122). Respecto a las características de los controles se puntualiza lo siguiente:

- ✓ Deben ser oportunos: es oportuno cuando se dispone de él, en el momento apropiado.
- ✓ Seguir una estructura orgánica: los buenos controles están bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función.
- ✓ Tener ubicación estratégica: es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación, siguiendo un criterio estratégico.
- ✓ Deben ser económicos: debe analizarse el costo-beneficio de los sistemas de control.
- ✓ Revelar tendencias y situaciones: incluir información de apoyo relacionada con la actividad y la interpretación de las tendencias en concordancia con los eventos, es de especial importancia en el desarrollo de la información de control.
- ✓ Resaltar la excepción: se resalta de acuerdo a la cantidad de información producida y cuando esta se centra en aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

De acuerdo a lo señalado, los sistemas de control deben cumplir parámetros para lograr su uso óptimo, considerando la factibilidad económica y el momento preciso para su aplicación en relación a los objetivos planteados por la entidad. Aunado a lo anterior, la gran importancia que tiene el control es que sólo a través de él se logrará precisar si lo realizado se ajusta a lo planificado y en caso de existir desviaciones, permite identificar a los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo, para que este sea eficiente no se debe cumplir sólo el control posterior, sino que debe hacerse también el control preventivo. Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, está cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a irregularidades significativas contra el desempeño planeado.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

**Deuda:** es la obligación de pagar, disolver o restituir un dinero o cosa recibida.

**Eficiencia:** hacer correctamente las cosas.

**Eficacia:** es el medio que persigue satisfacer el objetivo sin importar el costo envuelto.

**Factura:** formato impreso con el nombre de la empresa, nombre del vendedor y las características de un producto incluyendo el precio y los impuestos.

**Liquidez:** es la disposición que tiene un sujeto para adquirir dinero en efectivo y de esta manera cumplir sus obligaciones en un periodo de tiempo cortó. Esto quiere decir que es la rapidez que tiene un activo para convertirse en dinero en efectivo.

**Morosidad:** demora en el pago de una deuda.

**Orden de pago:** formato en el cual se especifican los documentos a cancelar y montos respectivos, este se anexa al cheque.

**Plazo:** fecha en la que se debe devolver un crédito o pagar una deuda.

#### **2.4. Operacionalización de las Variables**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2013), definen variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.123). Consiste en seleccionar los indicadores de contenidos, de acuerdo al significado que se ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio. De esta manera, una operacionalización de variables es la representación gráfica y lógica en el que se descomponen los conceptos que forman parte de la investigación con intención de hacerlos útiles en el proceso investigativo, a partir de una selección de indicadores correspondientes siguiendo el orden de dimensiones para lograr el objetivo general de la investigación, el cual corresponde a proponer un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.

**Cuadro 1.- Cuadro Técnico/Metodológico de Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivo General:</b> plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.						
<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>
Diagnosticar la situación actual de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.	Cuentas por cobrar	(Bernal (2010), expresa que las cuentas por cobrar “son adquiridos por la empresa y serán cambiados por efectivo o bienes y servicios otorgados por la empresa” (p.1).	Políticas de cobranza	-Efectividad del proceso -Registro continuo -Cumplimiento del pago por el cliente -Análisis de vencimiento -Afectación a la liquidez financiera -Facturas con más de 20 días vencidas. -Planificación de la cobranza. -Comunicación del cliente al realizar el pago. -Políticas de cobranza establecidas. -Seguimiento a los clientes morosos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario
	Control	Rodríguez (2010), “el control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias” (p.122)	Control de las cuentas por cobrar	-Uso de la banca electrónica. -Uso del correo electrónico. - Uso de Auxiliar de las cuentas por cobrar. - Emisión de estados de cuenta. -Envío de avisos de cobranza. - Resguardo de las facturas. -Emisión de comprobantes de cobranza. -Ejecución de conciliaciones bancarias.	1 2 3 4 5 6 7 8	<b>Técnica:</b> Observación Directa  <b>Instrumento:</b> Cuadro de Observación

<p>Identificar las debilidades y fortalezas en el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR &amp; FOOD LA VALENCIANA C.A.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>Mallo y Merlo (2015), quienes definen la estrategia como “un conjunto integrado de acciones destinadas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible” (p.209).</p>	<p>Análisis Interno</p> <p>Análisis Externo</p>	<p>-Debilidades -Fortalezas</p> <p>-Oportunidades -Amenazas</p>	<p>Análisis de los resultados del cuestionario y la lista de cotejo</p> <p>Teorías de control Banca electrónica Correo electrónico Información financiera de clientes La inflación Contracción de la demanda Economía inestable</p>	<p>MATRIZ DOFA</p>
--	--------------------	---	---	---	---	--------------------

**Fuente:** Lesti (2023)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presentó la metodología que fue utilizada en el estudio, que de acuerdo a Hurtado y Toro (2007), quienes señalan que el marco teórico: “tiene como finalidad revisar la mayor cantidad posible de información sobre el problema que se va a investigar, para evitar cometer errores ya superados a repetir en estudios realizados” (p.83), en este sentido, para desarrollar las fases metodológicas, se presentó el tipo, diseño y nivel de la investigación, así como los instrumentos y técnicas utilizados para lograr los objetivos propuestos, los cuales se detallan a continuación:

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo a las características propias de la presente investigación, se enmarcó y desarrolló mediante los denominados proyectos factibles, que de acuerdo a según las normas de la Universidad Santa María (2016), 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” (p.82), en este sentido, se le dio una solución viable al problema planteado mediante una propuesta que consistió en diseñar un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.

El estudio tuvo apoyo en un diseño de campo, que de acuerdo con Arias (2016), plantea que la investigación de campo “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (p.31), debido a que se aplicaron los instrumentos de recolección de datos en el sitio donde persiste la problemática, en el departamento de administración y cuentas por cobrar de la empresa.

#### **3.2. Nivel de la Investigación**

El nivel fue descriptivo, al respecto Arias (2016), redacta que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.26), ya que se detalló la manera como se eestaban llevando los

procesos actuales, y se establecieron las conclusiones a las que se llegó en el estudio por parte de la autora y las recomendaciones que considera pertinentes.

### **3.3 Fases Metodológicas**

Para la elaboración de la presente investigación, se tomó en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados, las cuales se detallan a continuación:

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.**

A fin de analizar, cuál era la situación actual de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A. y sus posibles causas, se requirió establecer, primeramente, la población y muestra que suministró la información primaria para el desarrollo de esta fase. A tales efectos, Palella y Martins (2006), indican que “es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones” (p.91).

De allí que, la población del presente estudio estuvo conformada por tres (03) personas que integran el departamento de administración y cuentas por cobrar. En cuanto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2013), señalan que “es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este deberá ser representativo de la población” (p.236).

En este sentido, la muestra Estuvo constituida por la totalidad de la población (3) trabajadores de la empresa, por ser pequeña y finita considerándose de tipo censal, los cuales estuvieron encargados de llevar a cabo los procesos de cuentas por cobrar, siendo los indicados para brindar la información de tipo primario para realizar el diagnóstico, de la manera como se estuvieron llevando las cuentas por cobrar en la actualidad.

En cuanto a las técnicas que fueron aplicadas en el estudio han sido la observación directa, la cual Tamayo (2017), define la observación directa como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p.22). Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación que según Tamayo (2017), expresa que “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p.70), donde se evaluó la presencia o ausencia de ciertas variables que

inciden en el control de los procesos de cuentas por cobrar.

Seguidamente, se utilizó la encuesta, que según Sabino (2012), señala que “se trata, por tanto, de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p.104), a través de un cuestionario, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2013), consiste “en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.310).

El cuestionario estuvo compuesto de 10 preguntas cerradas, de respuestas dicotómicas de alternativas únicas si-no. Con los resultados obtenidos se procedió a tabularlos, graficarlos, analizarlos e interpretarlos, aplicando la técnica de la estadística descriptiva, que de acuerdo con Hurtado y Toro (2007), expresan que “permite al investigador agrupar, organizar, analizar e interpretar resultados” (p.517), tales resultados fueron utilizados para poder realizar un diagnóstico real del proceso de cuentas por cobrar de la empresa en comento, que sirvió para desarrollar las fases siguientes.

## **Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas en el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.**

Esta fase se Desarrolló con el objeto de identificar las debilidades y fortalezas en el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., mediante la matriz DOFA, donde surgieron las estrategias que sustentarán el diseño de la propuesta que dieron solución al problema planteado. De acuerdo con Humphrey (2008), señala que la Matriz DOFA “es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas” (p.43).

DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de la empresa, propuesta de negocios o idea. A fin de verificar cuáles son los factores externos e internos que afectan el desarrollo de las actividades de control de las cuentas por cobrar de la empresa, y de esta manera definir los criterios requeridos para mejorar la recuperación de sus activos que están en manos de los clientes.

### **Fase III: Diseño de un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.**

En base a los resultados que se Obtuvieron en las técnicas de recolección de datos, sobre los procesos de cuentas por cobrar, y las estrategias extraídas de la matriz DOFA, se elaboró una propuesta que consistió en el diseño plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., con el objeto de lograr que se realice el registro oportuno de las operaciones de cuentas por cobrar, y una efectiva gestión de cobranza, brindándole al personal del departamento, un conjunto de herramientas, para que logre la mejora de su desempeño laboral dirigido al logro de los objetivos organizacionales, de manera que se pueda recuperar los recursos que están en manos de los clientes y fortalecer la liquidez financiera, necesaria para cubrir sus obligaciones y garantizar la operatividad de la empresa en el tiempo. Para el desarrollo de la propuesta, se procedió a presentar con 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**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos y técnicas aplicados para desarrollar las fases metodológicas que permitieron alcanzar los objetivos establecidos en la investigación y así lograr el objetivo general de proponer un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., de manera que se le dé solución a la problemática presentada.

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.**

En esta primera fase analizaron los resultados obtenidos, primeramente, de la técnica la encuesta aplicada a una muestra representada por 3 personas de la empresa mediante un cuestionario comprendido de 10 preguntas cerradas de tipo dicotómicas cuyos resultados se exponen en tablas de frecuencias y gráficos circulares, los cuales fueron analizados e interpretados para obtener un diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A. Asimismo, se procedió aplicar la observación directa en el departamento de administración y cuentas por cobrar a través de un cuadro de observación donde se destacaron ciertas variables relacionadas al proceso de cuentas por cobrar cuyos resultados se presentan a continuación.

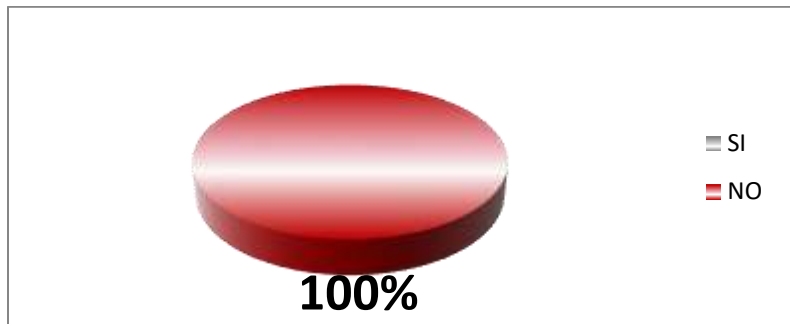
#### 4.1.1 Análisis del instrumento el cuestionario

1.- ¿Considera usted que es efectivo el proceso de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.?

**Tabla 1.- Efectividad del proceso.**

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

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 1.- Efectividad del proceso.**

Fuente: Lesti (2023)

#### **Análisis**

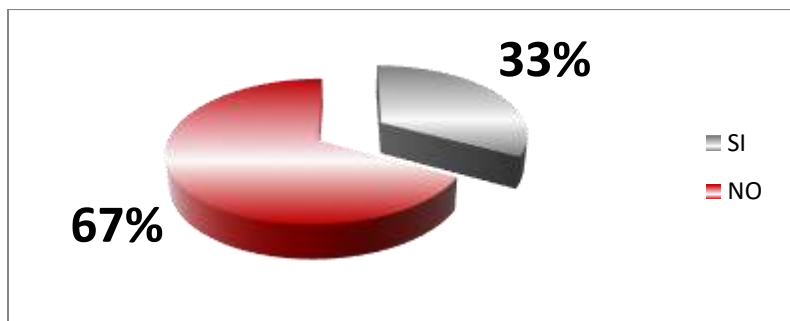
Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados expuso que, en la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A. no es efectivo el proceso de cuentas por cobrar de la empresa. El proceso de cuentas por cobrar es efectivo cuando se concreta la cobranza en la fecha pactada con el cliente. Por lo tanto, esto refleja que las cuentas por cobrar no se están cobrando al vencimiento de la factura.

2.- ¿Sabe usted si se realiza el registro continuo de las operaciones de cuentas por cobrar de la empresa?

**Tabla 2.- Registro continuo.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 2.- Registro continuo.**

Fuente: Lesti (2023)

### **Análisis**

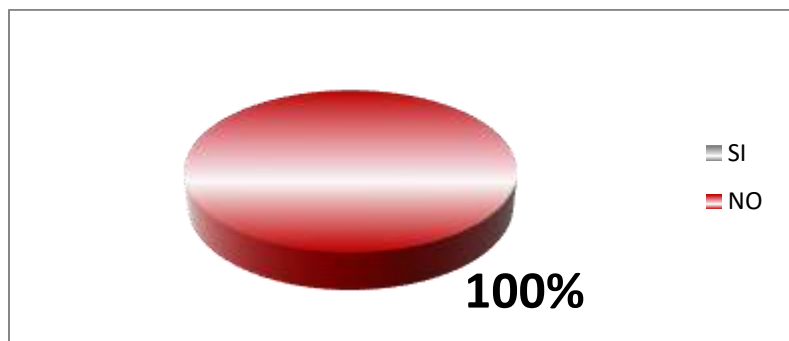
Se puede observar en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, que en no se realiza el registro continuo de las operaciones de cuentas por cobrar de la empresa, por otro lado, el treinta y tres por ciento (33%) indicó que si se realiza. La información financiera debe ser actualizada para que sea oportuna y ayude a tomar decisiones acertadas, por lo tanto, si no se están llevando actualizados los registros, no se puede conocer en exactitud los saldos reales de las cuentas para realizar las gestiones de cobranza a los clientes que realmente, tienen facturas vencidas.

3.- ¿Tiene usted conocimiento si se cumple con el pago oportuno por parte de cliente de sus obligaciones contraídas con la empresa?

**Tabla 3.- Cumplimiento del pago por el cliente.**

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

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 3.- Cumplimiento del pago por el cliente.**

Fuente: Lesti (2023)

### Análisis

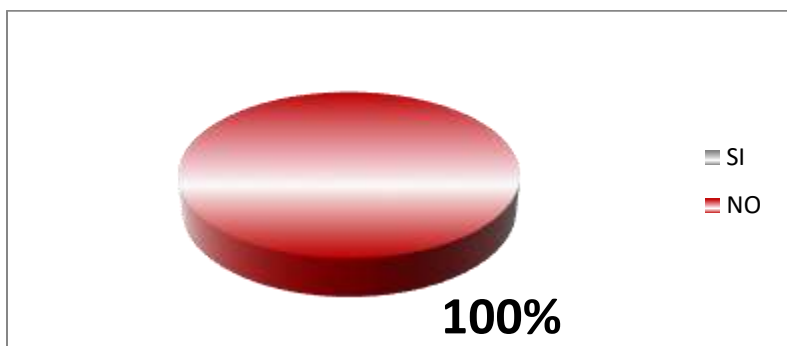
Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa, que si se no se cumple con el pago oportuno por parte de cliente de sus obligaciones contraídas con la empresa. Los clientes deben cumplir con las fechas establecidas en las negociaciones, por lo tanto, al no hacer genera que se reciban los ingresos se debilita el flujo de caja.

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

**Tabla 4.- Análisis de vencimiento.**

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

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 4.- Análisis de vencimiento.**

Fuente: Lesti (2023)

### **Análisis**

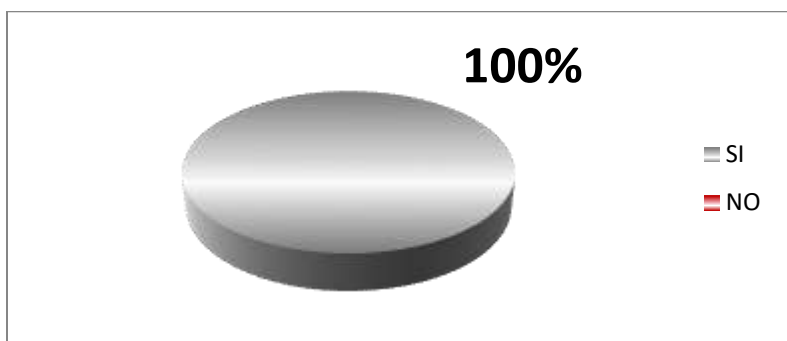
El cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, de acuerdo con el presente gráfico, que la empresa no realiza un análisis de vencimiento sobre las cuentas por cobrar. El análisis de vencimiento es una herramienta que ayuda a hacer seguimiento a las facturas al vencimiento para gestionar el cobro a los clientes, al no aplicarse se desconoce la fecha en que el cliente debe pagar, y no se le contacta oportunamente para recordar el compromiso de pago.

5.- ¿Considera usted que la impuntualidad de pago de los clientes afecta la liquidez financiera de la empresa?

**Tabla 5.- Afectación a la liquidez financiera.**

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

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 5.- Afectación a la liquidez financiera.**

Fuente: Lesti (2023)

### Análisis

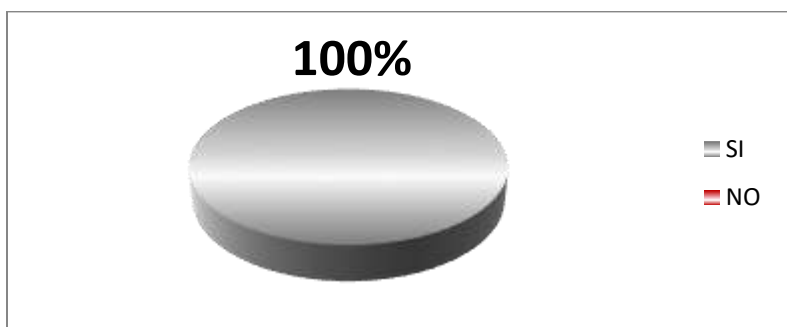
En el presente gráfico, se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió afirmativamente, debido a que considera que la impuntualidad de pago de los clientes afecta la liquidez financiera de la empresa. El flujo de caja es una herramienta que permite llevar un control de las deudas que tiene la empresa, para programar los desembolsos de acuerdo con la liquidez financiera de la empresa, proyectando los egresos según la disponibilidad de los ingresos, y permite que las empresas presten atención en planificar las compras tomando en cuenta la capacidad que esta tenga de cubrir sus deudas. Por lo tanto, si no se reciben los ingresos en la fecha acordada congestiona el flujo de caja, y no se podrá cumplir con los compromisos a la fecha acordada.

6.- ¿Sabe usted si existen facturas con más de 20 días vencidas pendientes por cobrar?

**Tabla 6.- Facturas con más de 20 días vencidas.**

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

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 6.- Facturas con más de 20 días vencidas.**

Fuente: Lesti (2023)

### Análisis

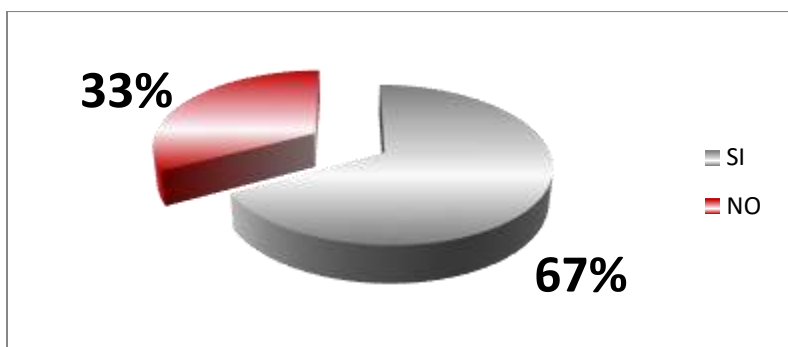
Ante esta interrogante, de acuerdo con el presente gráfico, el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió afirmativamente, debido a que en la empresa existen facturas con más de 20 días vencidas pendientes por cobrar. La salud de la liquidez financiera de la empresa es muy importante, ya que de ella depende mantener ingresos producto de las ventas, para poder cubrir oportunamente las obligaciones en los lapsos acordados, y garantizar la credibilidad de pago ante los proveedores. 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, 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. Por lo tanto, al tener un retardo de las cuentas por cobrar con más de 20 días esto afecta significativamente a la liquidez financiera, ya que la misma depende del flujo continuo para recuperarse y poder garantizar su solvencia.

7.- ¿Tiene usted conocimiento si se realiza una planificación de la cobranza?

**Tabla 7.- Planificación de la cobranza.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 7.- Planificación de la cobranza.**

Fuente: Lesti (2023)

### **Análisis**

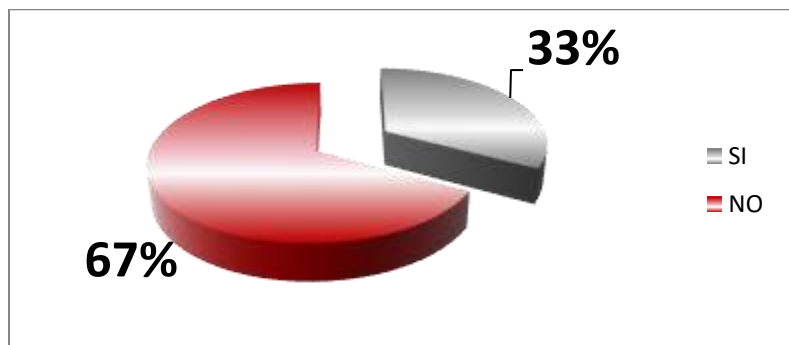
De acuerdo con el presente gráfico, ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresó que, si se realiza una planificación de la cobranza, por otro lado, el treinta y tres por ciento (33%) restante respondió negativamente. Sin planificación es difícil realizar acciones exitosas, ya que la descoordinación o realización de tareas sin revisar las cuentas, sus vencimientos, acordar pagos y hacer seguimiento de estos, muy difícilmente se pueden ver resultados favorables en los procedimientos, por lo tanto, si no se gestiona adecuadamente las cuentas por cobrar, seguirán manteniendo saldos morosos.

8.- ¿Sabe usted si se recibe a tiempo una comunicación por parte del cliente al realizar el pago de sus obligaciones contraídas con la empresa?

**Tabla 8.- Comunicación del cliente al realizar el pago.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 8.- Comunicación del cliente al realizar el pago.**

Fuente: Lesti (2023)

### Análisis

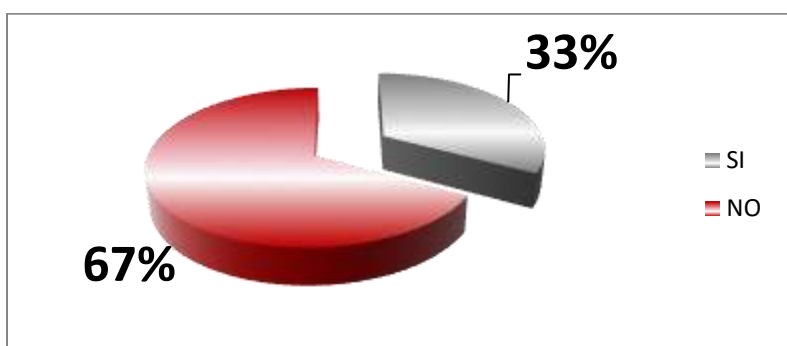
En el presente gráfico se observa que, ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresa, que no se recibe a tiempo una comunicación por parte del cliente al realizar el pago de sus obligaciones contraídas con la empresa, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante, respondió afirmativamente. Las comunicaciones entre compañías deben ser efectivas, por lo tanto, el retardo de la comunicación por parte del cliente genera que no se conozca si pago la deuda y generando que los saldos no se logren estar actualizados, ya que en ocasiones existen clientes con emisión de facturas vencidas por importes parecidos, por lo tanto, no se debe hacer el registro de la cobranza sin la documentación soporte.

9.- ¿Tiene usted conocimiento si existen políticas de cobranza formalmente establecidas y difundidas a los vendedores y clientes?

**Tabla 9.- Políticas de cobranza establecidas.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 9.- Políticas de cobranza establecidas.**

Fuente: Lesti (2023)

### Análisis

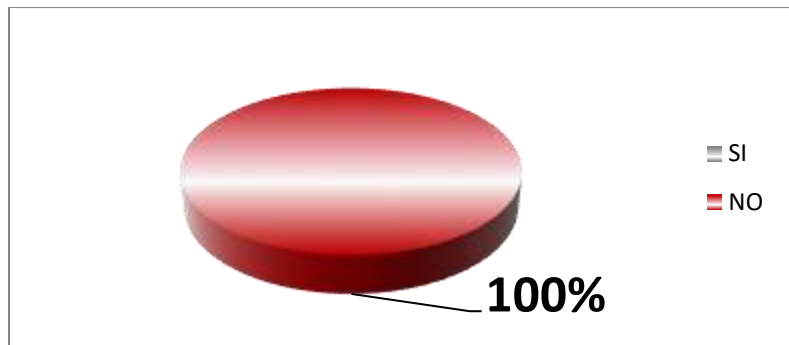
Se puede observar que, ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%), de los encuestados, expresa que, no tienen conocimiento si existen políticas de cobranza formalmente establecidas y difundidas a los vendedores y clientes, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante respondió afirmativamente. Las políticas de cobranza deben ser debidamente establecidas y difundidas al personal involucrado con las ventas y cobro, de manera que se le comunique al cliente de manera formal los plazos otorgados de crédito y que todos mantengan una unificación de criterios para gestionar el pago por parte este.

10.- ¿Sabe usted si hace seguimiento a los clientes morosos?

**Tabla 10.- Seguimiento a los clientes morosos.**

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

Fuente: Lesti (2023)



**Gráfico 10.- Seguimiento a los clientes morosos.**


Fuente: Lesti (2023)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que, no se hace seguimiento a los clientes morosos. La falta de seguimiento a los clientes morosos ha generado que lleguen facturas has más de 20 días, por lo tanto, se debe realizar una gestión más efectiva, de manera que las cuentas morosas no lleguen a convertirse en incobrables, lo que afectaría financieramente a la empresa de manera negativa.

#### 4.1.2. Análisis del Cuadro de Observación

**Cuadro 2.- Cuadro de Observación**

 <b>Empresa: Distribuidora LIQUOR &amp; FOOD LA VALENCIANA C.A.</b> <b>Departamento: Administración (área cuentas por cobrar)</b> <b>Fecha: Abril 2023</b>			
ÍTEM	VARIABLE OBSERVADA	ALTERNATIVAS	
		SI	NO
1	Uso de banca electrónica para verificación de pago de clientes.	x	
2	Uso de correo electrónico para envío de notificaciones de cobro y/o estados de cuenta a clientes.		x
3	Uso de auxiliar de cuentas por cobrar.		x
4	Emisión y envío de estados de cuenta a clientes.		x
5	Envío de avisos de cobranza: Semanal: ____ Quincenal: <u>x</u> Mensual: ____	x	
6	Resguardo adecuado de las facturas emitidas por la empresa.	x	
7	Emisión de comprobantes de cobranza.	x	
8	Ejecución de conciliaciones bancarias.	x	
9	Uso de sistema administrativo: modelo: <u>Valery</u>	x	

**Fuente:** Lesti (2023)

Durante la fase del diagnóstico, se procedió a aplicar un cuadro de observación como apoyo a la técnica la observación directa, con la finalidad de evaluar la ausencia o presencia de ciertas variables de control involucradas a las cuentas por cobrar, en este sentido se pudo obtener la información detallada a continuación:

- ✓ Hacen uso de banca electrónica para verificación de pago de clientes. La banca electrónica es una herramienta de gran utilidad, ya que permite revisar los saldos de

manera continua sin tener que ir al banco a solicitar movimientos de cuentas, por lo tanto, es muy beneficioso para la empresa que se pueda revisar que el cliente haya pagado el importe correspondiente a la factura y ver que no se realice descuentos indebidos, y que haya pagado en la fecha indicada.


- ✓ No hacen uso de correo electrónico para envío de notificaciones de cobro y/o estados de cuenta a clientes, tampoco emiten estados de cuenta por lo que no se mantiene una comunicación de recordatorio al cliente para que pague sus cuentas en las fechas acordadas.
- ✓ No hacen uso de un auxiliar de cuentas por cobrar. Los auxiliares de cuentas por cobrar son herramientas que permiten llevar un registro de las facturas emitidas, para hacer seguimiento del vencimiento de las facturas y gestionar su cobro.
- ✓ Hacen envío de avisos de cobranza, quincenalmente. Los avisos de cobranza deben ser más continuos para que el cliente sienta que se está esperando de su parte por el pago de la deuda, por lo tanto, si no se gestiona con regularidad este preferirá demorar el pago de la deuda.
- ✓ Si llevan un resguardo adecuado de las facturas emitidas por la empresa. Las facturas son el documento que comprueba la deuda que tiene el cliente con la empresa, por lo tanto, es buen que se lleve un resguardo adecuado para poder exigir el pago de esta.
- ✓ realizan la emisión de comprobantes de cobranza. Los comprobantes de cobranza son necesarios, ya que sirven para la verificación de los ingresos al momento de realizar las conciliaciones bancarias, la cuales también son efectuadas por la empresa, de manera que se pueda verificar que los importes registrados coincidan con los registros del banco.

## **Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas en el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.**

Esta fase se Desarrolló con el objeto de identificar las debilidades y fortalezas en el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., mediante la matriz DOFA, donde surgieron las estrategias que sustentarán el diseño de la propuesta que dieron solución al problema planteado. A fin de verificar cuáles son los factores externos e internos que afectan el desarrollo de las actividades de control de las cuentas por cobrar

de la empresa, y de esta manera definir los criterios requeridos para mejorar la recuperación de sus activos que están en manos de los clientes.

**Cuadro 3.- Análisis de la Matriz DOFA**

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	
 <p><b>DISTRIBUIDORA LIQUOR &amp; FOOD LA VALENCIANA C.A.</b></p>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>Oportunidades (O):</p> <p>O1 Teorías de control de cuentas por cobrar. O2 Banca electrónica O3 Correo Electrónico O4 Sistema Windows (office) con hojas electrónicas Excel O5 Líneas Corporativas O6 WhatsApp O7 Internet</p>	<p>Fortalezas (F):</p> <p>F1 Se realiza conciliación bancaria F2 Uso de formatos de cobranza F3 Uso de banca electrónica F4 Se envían notificaciones quincenales F5 Resguardo de las facturas F6 Uso de Sistema administrativo Valery F7 Amplia cartera de clientes F8 Empresa en crecimiento F9 Directivos con deseos de implementar cambios</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	<p>FO1 Diseñar un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR &amp; FOOD LA VALENCIANA C.A.</p>	<p>DO1 Involucrar a los vendedores al proceso de cuentas por cobrar. DO2 Mejorar la gestión de cobranza con una comunicación más activa con los clientes.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>Amenazas (A):</p> <p>A1 Economía Inestable Inflacionaria A2 Incertidumbre económica A3 Bajo poder adquisitivo A4 Contracción de la demanda A5 Poca liquidez de los clientes</p>	<p>FA1 Planificar la gestión de cuentas por cobrar.</p>	<p>DA1 Negociar el pago de las facturas con más de 20 días de crédito.</p>

Fuente: Lesti (2023)

### **Fase III: Diseño de un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.**

En base a los resultados que se obtuvieron de las técnicas de recolección de datos, sobre los procesos de cuentas por cobrar, y las estrategias extraídas de la matriz DOFA, se elaboró una propuesta que consistió en el diseño plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., con el objeto de lograr que

se realice el registro oportuno de las operaciones de cuentas por cobrar, y una efectiva gestión de cobranza, brindándole al personal del departamento, un conjunto de herramientas, para que logre la mejora de su desempeño laboral dirigido al logro de los objetivos organizacionales, de manera que se pueda recuperar los recursos que están en manos de los clientes y fortalecer la liquidez financiera, necesaria para cubrir sus obligaciones y garantizar la operatividad de la empresa en el tiempo.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Presentación de la Propuesta**

La incobrabilidad de las cuentas es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas al otorgar créditos, es por ello, que deben buscar alternativas para mejorar sus procesos de cobranza y lograr recuperar las inversiones que están en manos de los clientes, para minimizar el riesgo de que pasen las cuentas morosas a incobrables. Cabe destacar que el retraso de la cobranza genera que se debilite la liquidez financiera y afecta la gestión de pago a proveedores, ya que el flujo de caja no se cumple para poder programar los desembolsos y la empresa puede pasar también a insolvente. Es por ello, que resulta necesario que los directivos apliquen estrategias para la mejora de este proceso, ya que las políticas de créditos y cobranzas colaboran en la realización de las gestiones óptimas que minimizan sus efectos negativos.

Al respecto, muchas empresa han venido implementando controles a los proceso de cuentas por cobrar, ya que comprende un conjunto de procedimientos y acciones que brindan una seguridad razonable de que se mantendrán los registros actualizados, para emitir información financiera fiable para apoyar el proceso de toma de decisiones y elabora los estados financieros, además hacer cumplir los procedimientos, normativa y políticas, detectando desviaciones a tiempo para implementar los correctivos necesarios y garantizar que se cumplan con los objetivos, además minimiza los riesgos de fraudes y salvaguarda a los activos.

Bajo estas premisas, el presente estudio se desarrolló en la empresa la cual presenta debilidades en su proceso de cuentas por cobrar, para lo cual se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual, a través de la implementación de las técnicas seleccionadas, donde su pudo obtener que la empresa no realiza una gestión efectiva de la cobranza, generándose clientes con más de 20 días de vencidos, ya que no se utiliza el sistema de análisis de vencimiento, y no se hace seguimiento a los clientes morosos, los avisos de cobro se envían cada 15 días, no se envían estados de cuenta, no se lleva un registro continuo de las operaciones involucradas, ni se recibe a tiempo las notificaciones de los clientes, lo que genera que se afecte la liquidez financiera y se debilite el flujo de caja requerido para pagar sus obligaciones con clientes. Por este motivo, se propone diseñar un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa, de manera que se logre

recuperar las facturas vencidas con mayor antigüedad, y mantener el flujo continuo de cobro de las más recientes.

## **5.2. Justificación de la Propuesta**

El control interno comprende el plan de la organización con los métodos clasificados y coordinados en una entidad, orientados a proteger los recursos de la información contable para poder ayudar y medir la eficiencia de sus operaciones, es por ello que, está propuesta consiste en el diseño de un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., de manera que, se constituyan medidas preventivas para el desarrollo de las actividades y operaciones, con el objeto de contribuir al logro de los resultados esperados, es decir, a recuperar las cuentas por cobrar vencidas que están en poder de los clientes con la finalidad de fortalecer la liquidez financiera de la empresa, y generar un ingreso continuo al flujo de caja para dirigir los recursos al pago de sus obligaciones en los lapsos acordados con los proveedores.

Asimismo, brindarle un conjunto de herramientas al personal de cuentas por cobrar para que optimice su desempeño y logre de manera eficiente y eficaz los objetivos establecidos por los directivos de la organización, tales objetivos deben estar orientados a la misión y visión de la empresa, es por ello, que los procedimientos, normativas y políticas deben cumplirse para que los procesos sean efectivos en pro de garantizar la operatividad de la empresa. Por otro lado, esta propuesta sirve para ayudar a otras empresas que tengan problemática similar en cuanto a su gestión de cobranza y control de su cuenta por cobrar, pudiendo adoptar el plan estratégico propuesto a sus requerimientos. Además, brinda un aporte académico a otras investigaciones orientadas en mejoras de procesos y controles internos de cuentas por cobrar. Finalmente, permite a la autora Desarrollar sus conocimientos académicos y profesionales en el campo laboral para la solución de conflictos dentro de una organización, y optar al título de Licenciada en Contaduría Pública al culminar con este requisito que es el desarrollo del presente Trabajo de Grado.

## **5.3. Objetivos de la Propuesta**

### **5.3.1. Objetivo General de la Propuesta**

Diseño de un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.

### 5.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- ✓ Establecer procesos donde se involucren a los vendedores a la recuperación de las cuentas por cobrar.
- ✓ Mejorar la gestión de cobranza con una comunicación más activa con los clientes.
- ✓ Negociar el cobro de las facturas con más de 20 días de crédito.
- ✓ Planificar la Gestión de Cobranza.

### 5.4. Desarrollo de la Propuesta

	Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.
<b>DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LIQUOR &amp; FOOD LA VALENCIANA C.A.</b>	
<b>Fuente:</b> Lesti (2023)	

La presente propuesta se elaboró para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., mediante el diseño de un plan estratégico, que de acuerdo a los resultados obtenidos presenta debilidades en sus procesos generándose retardos en el cobro de facturas de clientes que han tenido hasta más de 20 días vencidas, debido a la falta de un proceso efectivo de cobranza, ya que se envían avisos de cobro quincenalmente, y no se hace seguimiento de los clientes morosos, lo que afecta la liquidez financiera y debilita el flujo de caja, a su vez esto conlleva a afectar el proceso de pago a proveedores por insolvencia. A tales efectos, se procede a presentar el plan estratégico diseñado a recuperar las facturas vencidas, involucrando a todo el personal relacionado al proceso de ventas y cuentas por cobrar, así como establecer controles que permitan minimizar la generación de clientes morosos.

#### **Misión de la Empresa:**

Tienen la misión y el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes. A través de una alta calidad en el servicio con precios competitivos con surtido amplio en mercancía siendo líderes en su municipio para ser una empresa rentable, pero humana.

### **Visión de la Empresa:**

Como organización se orientan a buscar un liderazgo en el sector del comercio y venta de licores comprometiéndose con sus clientes con lealtad y ética profesional para así lograr una estabilidad y permanencia en el mercado. Contando con un grupo de trabajo humano, profesional y de compromiso.

### **Objetivo 1.- Establecimiento de procesos donde se involucren a los vendedores a la recuperación de las cuentas por cobrar.**

El presente objetivo consiste en establecimiento de procesos donde se involucren a los vendedores a la recuperación de las cuentas por cobrar, ya que son el contacto directo entre la empresa y el cliente. En este sentido, se realizará una reforma de las comisiones, donde se procederá a otorgar sobre el porcentaje actual de las comisiones de ventas una división en dos partes una primera parte al concretarse la ventas, es decir que se haya tomado el pedido con el cliente, indicando las políticas de crédito cobranza, las condiciones de pago y los niveles de ventas que ha establecido el área de crédito y cobranza, y se haya ejecutado la venta, facturación y despacho, correspondiente al 70% de la comisión, el otro 30% se pagará cuando se haya efectuado el pago por parte del cliente, de esta manera el vendedor estará más atento a hacer seguimiento del proceso de pago, ya que de ello también dependerá su ingresos.

Por otro lado, a aquellos vendedores que logren recuperar las cuentas por cobrar, con anticipación al vencimiento de la factura, además de otorgar un descuento del 10% al cliente, se le otorgará un 10% más de incremento al vendedor sobre la comisión restante a cobrar, es decir el 30% + 10%, de esta manera se verá motivado a influenciar al cliente para que realice los pagos con anticipación y, todo ello, sea un ganar – ganar.

### **Objetivo 2.- Mejora de la gestión de cobranza con una comunicación más activa con los clientes.**

En relación al segundo objetivo de la propuesta, consiste en mejorar la gestión de cobranza con una comunicación más efectiva con los clientes, para ello, se le dotará al personal de cuentas por cobrar de un teléfono inteligente, con línea de la operadora Digitel, con la cual la empresa tiene un contrato corporativo, y que ha dotado a los vendedores, de maneras que se creará un grupo por la herramienta WhatsApp Business entre el vendedor, el analista de cuentas por cobrar la persona

contacto del cliente (cuenta por pagar), para mantener una comunicación sobre la gestión de cobranza, de manera que el vendedor tenga conocimiento de las fechas que el cliente de como promesa de pago, y también haga seguimiento del cobro de la factura vencida, ya que, como se mencionó en el objetivo anterior, de la efectividad de la cobranza, también recibirá el resto (30%) de sus comisiones por ventas.

Asimismo, se podrá enviar por este medio, y por correo electrónico de cada cliente, las notificaciones de cobranza, los estados de cuenta, notificaciones de cercanía de vencimiento de las facturas, para poder mantener una comunicación continua con el cliente y el área de cuentas por cobrar. En este sentido, se hará uso de notificaciones semanales, a cada cliente, cercanos a la fecha de cobro, el día de cobro, y el día siguiente, si no se cumplió con la fecha de pago para solicitar el motivo del incumplimiento y la nueva fecha que establezca el cliente.

Entre los mensajes recordatorios de pago, se deberá resaltar que con un trato cordial que mantener relaciones con el cliente es lo más importante, por lo tanto, se espera puedan cumplir con sus compromisos actuales para poder seguir brindándoles productos y servicios de calidad como él lo merece. Asimismo, se le recordará a los clientes que, cuando efectúe el pago de la factura vencida, proceda a notificar al departamento de cuenta por pagar y/o al vendedor para poder recibir el comprobante respectivo, realizar el registro oportuno y actualizar los saldos, de esta manera se minimizará el tener saldos sin conciliar en los movimientos bancarios.

### **Objetivo 3.- Negociación del cobro de las facturas con más de 20 días de crédito.**

Este objetivo se basa en realizar negociaciones con los clientes para lograr el pago de las facturas, donde el administrador será quien decida las condiciones de pago que se le otorgarán a los clientes que tienen más de 20 días de vencidas las facturas ofertas de pago, para cancelar en 2 o 3 partes las deudas, y aquellos que cancelen inmediatamente lo adeudado, se le dará un descuento del 10% en el próximo pedido, para motivar a al pago de los compromisos, de manera que se reduzca el volumen de clientes morosos.

Se enviará notificaciones al cliente, involucrando al vendedor sobre la gestión de cobro de estos clientes, para aumentar el seguimiento de la gestión de cobranza, y recuperar las inversiones que están en manos de estos, lo cual permitirá fortalecer la liquidez financiera, y disminuir los saldos de las cuentas por cobrar actuales. Esto también, hará en tender al personal de cuentas por cobrar y de ventas, las consecuencias que trae no hacer seguimiento a la gestión de cobro.

Se hará seguimiento a los clientes morosos, sobre su reacción ante esta negociación para evitar que vuelvan a generar cuentas vencidas, por lo tanto, se realizará un estudio de la continuidad con que el cliente se ha retrasado con la empresa en el pago de sus obligaciones, si es muy recurrente, se suspenderán los créditos hasta que solvete los pagos, y si no es un cliente muy recurrente, se procederá a negociar los próximos pedidos de contado hasta que demuestre que se le puede brindar nuevos créditos.

Se realizará una actualización de la documentación de los clientes, estados de cuenta, referencias comerciales, y evaluación de capacidades de endeudamiento, liquidez y solvencia, para poder establecer nuevos niveles de crédito y de plazos a otorgar, de acuerdo con los resultados que brinde una seguridad de pago. No se procederá a tomar nuevos pedidos ni facturar a clientes morosos, sin previa autorización de la administración.


#### **Objetivo 4.- Planificación de la Gestión de Cobranza.**

Con relación al presente objetivo se busca realizar una planificación de cobranza efectiva, que garantice recuperar las cuentas pendientes con los clientes en los lapsos establecidos y evitar que se vuelvan a generar clientes morosos. Para ello se procederá con lo siguiente:

- ✓ El analista de cuentas por cobrar procederá a emitir un listado de todas las cuentas por cobrar vencidas.
- ✓ Realizará una conciliación de los movimientos bancarios.
- ✓ Actualizará las cuentas por cobrar realizando los registros de las cuentas ya cobradas.
- ✓ Enviará estados de cuenta a los clientes a través de WhatsApp Business de las facturas vencidas y las que están por vencerse recordándoles los compromisos que tienen con la empresa y que se está atento a su puntual pago.
- ✓ Si el cliente notifica que ha pagado alguna factura que se encuentre registrada en el estado de cuenta, se le solicitará enviar la documentación correspondiente para generar el respectivo recibido de cobranza y efectuar el registro en el sistema administrativo Valery.
- ✓ Se actualizará la conciliación bancaria de acuerdo con la información obtenida para aclarar los saldos no conciliados.
- ✓ Se realizará una planificación de pago, en una hoja de Excel en donde se indique el cliente, número de factura, monto a cobrar, anticipos recibidos, monto neto a cobrar, fecha de vencimiento de la factura, fecha de la promesa de pago por parte del cliente.

- ✓ Se enviará un aviso de cobro un día antes de la cobranza, el día de la cobranza, y el día posterior, agradeciendo si se recibió el pago, y sino lo ejecuta, solicitando información del retraso del mismo, y solicitando la indicación de la nueva fecha de pago, recordando que se está contando con el cumplimiento del mismo, ya que se está contando con su promesa de pago, para poder seguir brindando bienes y servicios de calidad como él lo merece.
- ✓ Se emitirá un recibo de cobranza por las cuentas recuperadas, y se actualizará en el sistema administrativo Valery.
- ✓ Diariamente, se entregará al administrador un reporte de la recuperación de las cuentas por cobrar, para que lleve un control del flujo de caja, así como la condición de los clientes morosos para la toma de decisiones, y para verificar que el departamento de cuentas por cobrar está realizando las gestiones correspondientes para la recuperación de las cuentas por cobrar.

**Cuadro 4.- Plan Estratégico Propuesto**

	PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.		
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo
Establecer procesos donde se involucren a los vendedores a la recuperación de las cuentas por cobrar.	-Involucrar al vendedor al proceso de cobranza. -Dividir las comisiones en 70% al concretar la venta (despacho) y 30% al recuperar la cobranza. - Aporte del 10% más si recupera la cuenta por pronto pago y 10% al cliente.	Gerente de ventas	1 día
Mejorar la gestión de cobranza con una comunicación más activa con los clientes.	-Proveer de teléfono inteligente al analista de cuentas por cobrar. -Crear grupo por WhatsApp Business con el analista de cuentas por cobrar, vendedor y cliente. -Enviar avisos de cobro, antes, durante, y después de la fecha de cobro. -Enviar estados de cuenta. -Enviar mensajes motivadores con el cliente.	Analista de cuentas por cobrar	1 día
Negociar del pago de las facturas con más de 20 días de crédito.	-Establecer el pago en 2 o 3 partes. - Dar descuento del 10% en el próximo pedido al cliente que pague la deuda actual. -Enviar notificaciones al cliente de manera recurrente para lograr la recuperación de las facturas vencidas. -Hacer seguimiento a clientes morosos. -Evaluar la situación del cliente y establecer nuevos límites y plazos de crédito.	Administrador y analista de cuentas por cobrar	5 días

Planificar la Gestión de Cobranza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Emitir listado de los saldos actuales.</li> <li>-Realizar conciliación.</li> <li>-Enviar estados de cuenta.</li> <li>-Solicitar comprobantes de las cuentas pagadas.</li> <li>-Actualizar la cobranza en el sistema administrativo.</li> <li>-Enviar notificaciones para la planificación de la cobranza.</li> <li>-Hacer seguimiento de la cobranza.</li> <li>-Emitir reportes para notificar los resultados de la cobranza al administrador.</li> </ul>	Analista de cuentas por cobrar Administrador	5 días
------------------------------------	---	--	--------

Fuente: Lesti (2023)

## 5.5. Factibilidad de la Propuesta

Todo proyecto requiere de un estudio de factibilidad, por lo tanto, la presente propuesta consistió en diseñar un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., la cual se evaluó desde el punto de vista técnico, operativo y económico.

### Factibilidad Técnica

La presente propuesta es técnicamente factible, debido a que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos y materiales necesarios para su implementación, ya que la empresa cuenta con telefonía que se le asigna a los vendedores, y se le dotará un teléfono inteligente al área de cuentas por cobrar, para la gestión de cobro a los clientes, asimismo, cuenta con banca electrónica, se le ha asignado un correo electrónico liquor&foodlavalenciana@gmail.com, el cual es gratuito, cuenta con servicio de internet, formatos de cobranza y sistema administrativo Valery.

### Factibilidad Operativa

La propuesta presenta una factibilidad operativa, debido a que cuenta con el personal necesario para su implementación no requiriendo la contratación de nuevo ingreso en ningún área, ya que los colaboradores están dispuestos a adoptar los nuevos procesos para mejorar la gestión de cuentas por cobrar, de manera que se recuperen los saldos morosos, con prioridad, y las cuentas que están por vencerse en el lapso establecido.

### Factibilidad Económica

La presente propuesta es económicamente factible debido a que no requiere de erogaciones significativas de dinero, ya que cuenta con los recursos técnicos y operativos para su aplicación.

## CONCLUSIONES

Las cuentas por cobrar son un elemento esencial para el proceso financiero, ya que de él depende el flujo continuo de los ingresos para mantener una liquidez financiera para cubrir sus compromisos a corto plazo así como garantizar su operatividad, en este sentido, se debe cumplir con una gestión efectiva que garantice el cobro de las facturas en los lapsos acordados, para ello, el control interno juega un papel primordial, ya que consiste en un conjunto de procedimiento y acciones que garantiza que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas de la empresa, para logra los objetivos propuestos. El control interno garantiza el registro continuo de las operaciones que se realizan en la empresa para emitir información fiable para apoyar la toma de decisiones acertadas y emitir los estados financieros, además de salvaguardar los activos, permite detectar posibles desviaciones para establecer los correctivos necesarios a tiempo.

A tales efectos, el presente estudio se desarrolló en empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., la cual presenta debilidades en sus procesos de cuentas por cobrar, para lo cual se procedió a realizar un diagnóstico a través de las técnicas aplicada, lográndose el primer objetivo de la investigación, con los cuales se pudo obtener que en la empresa no se lleva acabo un análisis de vencimiento de las facturas, las notificaciones de cobro se realizan cada 15 días y no se hace seguimiento de las mismas generándose facturas morosas con más de 20 días vencidas que afectan liquidez financiera de la empresa, además no se llevan los registros actualizados, por lo tanto la información financiera es poco fiable para la toma de decisiones.

Seguidamente, se procedió a identificar de las debilidades y fortalezas en el control de las cuentas por cobrar de la empresa, a través de un análisis de la matriz DOFA, donde se expusieron junto con los factores externos (oportunidades y amenazas del medio) para obtener las estrategias que dieron sustento al plan estratégico propuesto, para minimizar las debilidades encontradas e impulsando las fortalezas internas aprovechando las oportunidades del medio y evitando las amenazas que inciden en la cuenta por cobrar.

Finalmente, se logró el tercer objetivo de la investigación, mediante el diseño de un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., que permitirá recuperar las cuentas por cobrar vencidas, para fortalecer su liquidez fiñanera, salvaguardar los activos, minimizar los riesgos de cuentas incobrables y optimizar el desempeño del personal para realizar sus actividades con eficiencia y eficacia.

## RECOMENDACIONES

Para lograr la efectividad en la implementación del plan estratégico propuesto para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A., se presentan las siguientes recomendaciones finales:

- ✓ Proporcionar a los directivos los resultados obtenidos durante la investigación de manera que tengan conocimiento de la situación real de las cuentas por cobrar en la empresa.
- ✓ Implementar y difundir el plan estratégico propuesto al personal de cuentas por cobrar y a los vendedores, de manera que se logre el control esperado sobre las cuentas por cobrar y recuperación de las cuentas morosas.
- ✓ Supervisar las operaciones del departamento de cuentas por cobrar por parte de la administración para garantizar que se cumpla con los controles propuestos.
- ✓ Mantener una relación continua con los clientes de manera que sepan cuál es la responsabilidad que han adquirido con la empresa mediante los créditos otorgados y darles a entender la importancia que tiene que realicen sus pagos oportunamente tanto para que conserve la credibilidad crediticia, cómo para conservar unas excelentes relaciones comerciales.
- ✓ Optimizar la comunicación entre el departamento de cuentas por cobrar y los vendedores para unificar criterios sobre la manera como deben gestionar la cobranza.
- ✓ Realizar mesas de trabajo para escuchar las impresiones del personal de cuentas por cobrar y ventas sobre los clientes y evaluar aquellos casos en que estos hagan caso omiso sobre la cobranza para que sean tratados de manera especial por la administración.
- ✓ Supervisar los créditos otorgados a los clientes morosos para evaluar nuevos niveles y lapsos de crédito para evitar que sigan generando deudas morosas, así evitar tomar nuevos pedidos a los clientes que no han pagado facturas vencidas.
- ✓ Una vez recuperadas todas las facturas pendientes de clientes morosos y lograr en el curso normal de las operaciones la cobranza efectiva a la fecha de vencimiento brindarle una bonificación especial al personal de cuentas por cobrar y de ventas por los logros alcanzados de manera que se sientan motivados a seguir llevando una mejor gestión en las cuentas por cobrar.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2019). **Propuesta para mejora de un sistema de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez financiera de la empresa FONDINI S.A.** Universidad de Guayaquil. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- Aranda, V. (2010). **La administración de las Cuentas por Cobrar en la empresa viva.** 4ª ed. Cuenca. Ecuador: Editorial Cuenca.
- Arias, F. (2016). **El proyecto de investigación.** 5ª ed. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Bernal, F. (2010). **Auditoría de Cuentas por Cobrar.** [Documento en línea]. Disponible en: [http://aempresarial.com/servicios/revista/207\\_11\\_SZQTOUEVJSFVDMQWNRZKPCXLDHLDPYWPOQEJUASMFOQSESOSJ.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/207_11_SZQTOUEVJSFVDMQWNRZKPCXLDHLDPYWPOQEJUASMFOQSESOSJ.pdf) [Consultado: 2022, septiembre 8].
- Bolten, S. (2017). **Administración Financiera.** Tomo I. 4ª ed. México: Editorial MES.
- Brito, J. (2009). **Contabilidad Básica e Intermedia.** 6ª ed. Caracas. Venezuela: Ediciones Centro de Contadores.
- Catacora, F. (2015). **Sistemas y Procedimientos Contables.** 10ª ed. Colombia: Editorial McGraw – Hill. Interamericana S.A.
- Colmenarez, R. y Cordero, E. (2021). **Plan estratégico para la optimización de los procesos administrativos-contables de cuentas por cobrar de la empresa Inversiones ODN, C.A.** Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Chiavenato, I. (2015). **Administración: Proceso Administrativo.** 3ª ed. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Flores, J. (2019). **Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez en la Estación de Servicios Petrolcenter SAC – Arequipa 2017.** Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Perú.
- Gitman, L. (2012). **Principios de Administración Financiera.** 4ª ed. México: Editorial Pearson Educación.
- Guajardo, G. y Andrade, N. (2002). **Contabilidad Financiera.** 6ª ed. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2013). **Metodología de la Investigación.** 6ª ed. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Humphrey, A. (2008). **Planificación Estratégica. Matriz DOFA.** 4ª ed. México: Editorial Prentice – Hall. Hispanoamericana, S.A.

- Hurtado, I. y Toro, J. (2006). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. 2ª ed. Caracas, Venezuela: Libros de “El Nacional”. Editorial CEC, SA.
- Koontz, H. y Weihrich, H (2007). **Administración: una Participación Global**. 12ª ed. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- López, J. (2015). **Contabilidad General**. 3ª ed. Caracas, Venezuela: Editorial Villalobos.
- Martín, O. (2018). **Propuesta de mejoras a los procesos de gestión de cobranza de una empresa de alimentos de consumo masivo ubicada en el área Metropolitana**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Mallo, C. y Merlo, J. (2015). **Control de Gestión y Control Presupuestario**. 3ª ed. Madrid España: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Parella, S. y Martins, F. (200). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2ª ed. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Porter, M. (2015). **Ventaja Competitiva**. 11ª ed. México: Editorial Continental S.A.
- Ramírez, T. (2012). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 4ª ed. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Rodríguez, M. (2010). **Sinopsis de Auditoria Administrativa**. 3ª ed. México: Editorial Trillas.
- Sabino, C. (2012). **El proceso de investigación**. 3ª Reimpresión. Caracas, Venezuela: Ediciones Lumen/Humanitas.
- Serna, H. (2016). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª ed. Editorial 3R Editores. Caracas. Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2017). **El proceso de la investigación Científica**. 4ª ed. Ciudad de México. Colombia: Ediciones Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores.
- Universidad Santa María (2016). **Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías**. 1ª ed. Caracas. Venezuela: Editorial de la Universidad Santa María.

# ANEXOS



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

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de diseñar un plan estratégico para el control de las cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.

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

**Instrucciones Generales:**

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Muchas gracias,

Fabiana Lesti

## ANEXO A

### PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.


#### Cuestionario

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS	
		SI	NO
1	¿Considera usted que es efectivo el proceso de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora LIQUOR & FOOD LA VALENCIANA C.A.?		
2	¿Sabe usted si se realiza el registro continuo de las operaciones de cuentas por cobrar de la empresa?		
3	¿Tiene usted conocimiento si se cumple con el pago oportuno por parte de cliente de sus obligaciones contraídas con la empresa?		
4	¿Sabe usted si se realiza un análisis de vencimiento sobre las cuentas por cobrar?		
5	¿Considera usted que la impuntualidad de pago de los clientes afecta la liquidez financiera de la empresa?		
6	¿Sabe usted si existen facturas con más de 20 días vencidas pendientes por cobrar?		
7	¿Tiene usted conocimiento si se realiza una planificación de la cobranza?		
8	¿Sabe usted si se recibe a tiempo una comunicación por parte del cliente al realizar el pago de sus obligaciones contraídas con la empresa?		
9	¿Tiene usted conocimiento si existen políticas de cobranza formalmente establecidas y difundidas a los vendedores y clientes?		
10	¿Sabe usted si hace seguimiento a los clientes morosos?		

Fuente: Lesti (2023).

## Anexo B

**Tabla 11.- Tabla de Frecuencias Totales**

				
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
ÍTEM	SI	NO	SI	NO
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>
<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>9</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>10</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Lesti (2022)

### Anexo C

#### Cuadro 2.- Cuadro de Observación

<b>Empresa:</b>			
<b>Departamento:</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>VARIABLE OBSERVADA</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	Uso de banca electrónica para verificación de pago de clientes.		
<b>2</b>	Uso de correo electrónico para envío de notificaciones de cobro y/o estados de cuenta a clientes.		
<b>3</b>	Uso de auxiliar de cuentas por cobrar.		
<b>4</b>	Emisión y envío de estados de cuenta a clientes.		
<b>5</b>	Envío de avisos de cobranza: Semanal: ____ Quincenal: ____ Mensual: ____		
<b>6</b>	Resguardo adecuado de las facturas emitidas por la empresa.		
<b>7</b>	Emisión de comprobantes de cobranza.		
<b>8</b>	Ejecución de conciliaciones bancarias.		
<b>9</b>	Uso de sistema administrativo: modelo :_____		

**Fuente:** Lesti (2023).