



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE
LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE
TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.**

**Autores:
Marcano, Vanessa
Mendoza, José
Salazar, Yenny**

Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE
LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE
TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.**

Tutor:

Prof. Daniel Rumbo

Autores:

Marcano, Vanessa
Mendoza, José
Salazar, Yenny

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE
LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE
TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.**

Tutor:

Prof. Daniel Rumbo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Prof. **DANIEL RUMBO**
C.I. **V-12.750.394**

Campus Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1038
Periodo: 1S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.**

Elaborado y Presentado por:		
MARCANO VANESSA	18469584	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
MENDOZA JOSÉ	18644947	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
SALAZAR YENNY	14854065	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del Profesor Daniel Rumbo C.I: 12750394 reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

JURADOS

DANIEL RUMBO
MIEMBRO PRINCIPAL –TUTOR

MANUEL GONZÁLEZ
COORDINADOR

JUAN CARLOS USTARIZ
MIEMBRO PRINCIPAL

SUPLENTE

En Valencia a los 20 días del mes de Julio del año 2015

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado primeramente a Dios por darme el don de la vida y por permitirme llegar a este momento tan deseado. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día lo que hoy soy.

A mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, sin su apoyo incondicional este trabajo no fuera una realidad.

A mi papá quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional. A mi segundo papá quien admiro por tenerme la paciencia suficiente de soportarme en mis momentos de altos y bajos humores, sin importarle nada su apoyo siempre ha sido incondicional.

También dedico este trabajo a mi gran pedacito de cielo mi pequeña Arantza, quien amo con todo mi corazón y llego a mi vida como un sol para darle luz cada día. Por ser ella mi pilar, mi esfuerzo, mi impulso de seguir adelante para ser su mejor ejemplo de vida el día de mañana.

Los amo a todos.

Marcano, Vanessa.

DEDICATORIA

A mis padres Gladys de Mendoza y Alberto Mendoza, que desde el primer día de mi vida han estado conmigo en todo momento, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor.

A mi hermana Gledys, *por estar conmigo y apoyarme siempre*. A mi sobrino Eloy José, quien ha sido mi motivación, inspiración y felicidad. A mi papá Narciso (QEPD), por guiarme, cuidarme y protegerme desde el cielo. A mis tíos Alfredo, Idania, Irma y Freddy Álvarez por su apoyo.

A mis primos Freddy, Albert y Michell, al igual que a mis estudiantes de la U.E. “Andrés Eloy Blanco”, para que en un futuro logren alcanzar esta meta profesional.

A mi madrina Maria, sus hijas Haydee y Janeth Escalona, quienes siempre me han brindado su apoyo y cariño.

A mis queridos y apreciados amigos Wilferd, Wilcer, Damelys, Alvaro y Elvis, gracias por estar conmigo en todo este tiempo donde he vivido momentos felices y tristes, gracias por ser mis amigos y recuerden que siempre los llevaré en mi corazón.

A mis compañeras de estudio y de este trabajo Vanessa y Yenny, por lograr juntos este gran triunfo.

Mendoza, José.

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la vida, la sabiduría, y el camino que llevo hoy en día, por darme la Luz para lograr cada meta que me proponga.

A mis Padres, por ser las personas que me dieron la oportunidad de vivir y que han sido los que me han guiado, motivado e impulsado en la vida para cumplir las metas propuestas, brindándome su cariño, compañía, comprensión, amor y apoyo incondicional en todo momento. Los Amo.

A mi hija María Victoria, por hacerme la madre más feliz de este mundo, eres mi pilar para seguir luchando por tu mejor futuro. Te Amo.

A ti cielo por darme tu apoyo incondicional en los momentos adecuados. Gracias.

A mis profesores Neirys, Osmary, Mil Gracias, porque de una u otra manera fueron un soporte incondicional, y al Prof. Daniel por darnos el apoyo de últimos momento al final de nuestra meta.

A mi Familia en general, por ser las personas con las que puedo contar en el momento que los necesite, son los que me han visto crecer, reír, llorar y luchar por cada una de las metas que me he propuesto en la vida. Los Adoro a todos.

Salazar, Yenny.

AGRADECIMIENTO

Muy agradecida con Dios por dame la oportunidad de seguir viviendo, de abrir mis ojos cada mañana y ver las maravillas de todo lo que nos da. Por darme suficiente fuerza y fe de creer en algo que lo veía imposible llegar a la meta final y haciendo de este sueño una verdadera realidad.

Gracias a mi mamá María y a su esposo, quienes con mucho amor y cariño me dan la mano cuidando a mi pequeña Arantza mientras yo estudio para ser una profesional. A ti mamá todo este gran esfuerzo por verme con mi título en mano y decir que lo estamos haciendo bien.

Te agradezco a ti hija por llegar a mi vida en el mejor momento cuando más te necesitaba, para darme el mayor impulso de culminar con esta meta y empezar otras siempre juntas de la mano. Por ser tu quien cada día me inspira vivir y buscar un motivo y una razón de seguir siempre para adelante.

Agradezco a toda mi familia por su gran apoyo y por creer en mí que si lo podía lograr, pero muy en especial a mi tío Julio quien ha sido mi ejemplo a seguir, mi formación, mi guía, mi amigo y muchas cosas más donde las palabras se quedan cortas para expresarle todo mi cariño, gracias tío por siempre estar allí cuando más te he necesitado a pesar de todos los tropiezos tu junto con tu esposa siempre me han dado su mano para ayudarme y apoyarme, los quiero muchísimo.

A todos los profesores de la Universidad de Carabobo (FACES) que me dieron clase en este largo camino como estudiante quienes compartieron sus conocimientos conmigo para ser de mí toda una profesional.

A mis amigos de la Universidad de Carabobo quienes día a día me hacen reír y ver que la vida hay que disfrutarla y saberla llevar con mucha alegría y felicidad, muy en especial a mi grupo de amigas las chicas súper poderosas donde cada una de nosotras a pesar de nuestros problemas siempre estamos pendiente el uno de la otra, las quiero mucho amigas jutas logramos otra meta en nuestras vidas vernos graduar juntas en la misma promoción.

Gracias a todos por sus buenos deseos y cariño se les quiere....

Marcano, Vanessa.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, por darme la vida, protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por brindarme la oportunidad de crecer académicamente, por permitirme formarme como profesional y ciudadano íntegro.

A mi Familia por formar parte fundamental del camino recorrido para el desarrollo de mi carrera.

A mis compañeros de estudios Gaby Vilorio, Vanessa, Yenny, Gaby, Martín y Francis, por cada uno de los momentos compartidos.

A todos los profesores, en especial a Neiry, Osmary y al profe Daniel por su gran colaboración, su valiosa pedagogía y enseñanza en el transcurrir de mí vivir como estudiante de pregrado.

Y a todas aquellas personas que me brindaron su ayuda y apoyo para cumplir con el logro de esta meta.

¡A ustedes Muchas Gracias!

Mendoza, José.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por llenarme de sabiduría, coraje y fortaleza, ante cada situación de la vida y haberme dado el privilegio de culminar una meta tan importante trazada en mi vida.

A mis padres Yuly Padrino y Luis Salazar, por darme un ejemplo de abnegación y trabajo enseñándome que en la vida hay que esforzarse para triunfar, y que todo con constancia se logra. Mil gracias a Ustedes por ser mi soporte en todo momento.

A mi abuela Marina, quien es ejemplo de constancia, fuerza y fortaleza, para decirle a la Vida Aquí Estoy!! y Si Se Puede!

A mi Hija y a ti Cielo, por regalarme la dicha más grande del mundo ser Madre, y haber llegado a mi vida en el mejor momento, prometo siempre estar con ustedes y ser el apoyo en los momentos que lo necesiten, dejo como ejemplo la constancia y dedicación para la vida. Te Amo María Victoria.

A mis hermanos, Luis, Juan, Leonardo, Omar, Annedi, Dianny e Yelín, mi sobrinas Ana, Ma. Gabriela, Ma. de los Ángeles, Sara Victoria, Sobrino Luis Sebastián, y mis ahijados Emilio, Sebastián, Samuel, Valeria, Valery, Albany por ser parte de mi vida al compartir alegrías y tristezas así como el cuidado de la familia.

A mis tíos Carlos, Ramón, Anny y Norka, por ser mis segundos padres y ser apoyo incondicional, y a mis primos por siempre estar allí. Gracias.

A mis compadres María Alejandra y Juan Camacaro, por estar siempre a mi lado y ser el apoyo, y constancia que en familia día a día se logran las metas. Gracias.

A toda la familia Briceño, Camacaro, Niño, Villegas, González, Leal (Zoraida y Oscar), por darme un lugar en sus hogares Mil Gracias.

A mis Compañeros de estudio, Ma. Viloría, Martín, Vanessa, José, y Gaby, por en uno u otro momento me apoyaron y ser parte de mi vida.

A Mis familiares no presente por ser Guías desde el Cielo, y ser la Luz de apoyo que rodea mis días, (Tía Ana) Dios te tenga en la gloria.

Gracias Infinitas Hija, Familia y Amigos!

Salazar, Yenny.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA
GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE TRABAJO
EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.**

Autores: Marcano Vanessa, Mendoza José y Salazar Yenny

Tutor: Rumbo, Daniel

Fecha: Julio, 2015

RESUMEN

Con el transcurrir del tiempo las organizaciones buscan la posibilidad de mejorar los procedimientos administrativos y contables que ayudan en la realización de las tareas cotidianas, actualmente existen herramientas valiosas como el capital de trabajo, el cual representa la máxima operatividad de la empresa, motivado a su gran utilidad en la realización correcta de procedimientos de toda empresa; ayudando en la capacitación e inducción de nuevos empleados. Dentro del presente contexto se trata de organizar un plan estratégico para la optimización del capital de trabajo para el área Cuentas por Cobrar de la empresa Acthiva, C.A, con el fin de optimizar la eficiencia, la eficacia y la administración de la información financiera con el propósito de obtener información confiable y precisa en el momento que se requiera. La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible basado en el diseño documental de campo, utilizando el análisis de una matriz dofa para determinar la situación actual de la organización tanto en su ambiente interno como externo y empleando como técnica e instrumento de recolección de datos la observación directa y cuestionario de encuesta con preguntas en el área Cuentas por Cobrar. Los resultados de dicha recolección serán de gran importancia para determinar fallas en el área de Cuentas por Cobrar, y así cumplir con el objetivo general de la investigación como es el de diseñar un plan estratégico para la optimización del capital de trabajo del Departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa Acthiva, C.A, que generará eficiencia, eficacia en la realización de los procesos, así como una mejora en el control de las cobranzas de la organización y una mayor confiabilidad en la información financiera del área de estudio.

Palabras Claves: Capital de Trabajo, Plan Estratégico, Optimización, eficiencia, eficacia, información financiera, matriz dofa, recolección de datos, proyecto factible.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



**PROPOSAL FOR A STRATEGIC PLAN FOR THE OPTIMIZATION OF
MANAGEMENT AND COLLECTIONS DEPARTMENT OF WORKING CAPITAL IN
THE COMPANY ACTHIVA, CA**

Authors: Marcano Vanessa, Mendoza José y Salazar Yenny

Tutor: Rumbo, Daniel

Date: July, 2015

ABSTRACT

With the passage of time organizations seek the possibility of improving the administrative and accounting procedures that help in performing everyday tasks, currently there are valuable tools such as working capital, which represents the maximum performance of the company, motivated her useful in the proper conduct of proceedings of an enterprise; assisting in the training and induction of new employees. Within this context it is organizing a strategic plan for the optimization of working capital for the Accounts area Receivable Company Acthiva, CA, in order to optimize the efficiency, effectiveness and management of financial information with purpose of obtaining reliable and accurate information when required. The research was conducted in the form of feasible project based on the documentary field design using analysis of a dofa matrix to determine the current status of the organization in both its internal and external environment, employing such techniques and instruments for data collection direct observation and questionnaire survey with questions on the Accounts Receivable area. The results of this collection will be important to determine faults in the area of Accounts Receivable, and thus meet the overall objective of the research is to design as a strategic plan for the optimization of working capital Accounts Department Receivables Company Acthiva, CA, which will generate efficiency, effectiveness in carrying out the process as well as an improvement in the control of collections of the organization and greater reliability in financial reporting of the study area.

Keywords: (Working Capital, Strategic Plan, optimization, efficiency, effectiveness, financial information, dofa matrix, data collection feasible Project).



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Periodo: 1S-2015

Yo, DANIEL LEONARDO RUMBO; titular de la Cédula de Identidad V-12.750.394, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
MARCANO VANESSA	18.469.584	04244286018	vane_am8606@hotmail.com	AC X	CP
MENDOZA JOSÉ	18.644.947	04244151667	davenport_18@hotmail.com	AC X	CP
SALAZAR YENNY	14.854.065	04145932503	yennymsp@gmail.com	AC X	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional

Línea: Gestión Financiera

Interrogante: ¿De qué manera influye la suficiencia del Capital del Trabajo en la rentabilidad de la empresa?

Firman:

Tutor:
Nombre y Apellido: Daniel Leonardo Rumbo
C.I: 12.750.394
E-mail: danielrumbo_uc@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido:
E-mail:

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido:
E-mail:

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido:
E-mail:

En Valencia, a los 06 días del mes de Julio del año 2015.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1038

1S- 2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Omarys la Rosa **Tutor:** Prof. Daniel Leonardo Rumbo

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema - Objetivos de la Investigación – Justificación - Alcance y Limitaciones	1.-	10/11/2014	Formulación del Problema.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	14/11/2014	Elaboración de los Objetivos: General y Específicos con sus debidas correcciones.	Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	18/11/2014	Asesoría y Revisión de la Justificación del Trabajo de Grado.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1038

1S- 2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Omarys la Rosa **Tutor:** Prof. Daniel Leonardo Rumbo

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico Antecedentes de la Investigación - Bases Teóricas - Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	22/01/2015	Investigación de los Antecedentes y Bases Teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	28/01/2015	Establecer la Definición de Términos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	03/02/2015	Correcciones.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1038

1S- 2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Omarys la Rosa **Tutor:** Prof. Daniel Leonardo Rumbo

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.

CAPÍTULO III	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Metodológico Tipo de Investigación - Diseño de la Investigación - Descripción de la Metodología - Población y Muestra - Técnica e Instrumento de Recolección de Datos - Análisis de Datos - Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	17/02/2015	Asesoría para dar continuidad al Capítulo III.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	13/03/2015	Establecer el Tamaño de la Población, Muestra e Instrumento de Recolección de Datos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	18/03/2015	Revisión del Cuadro Técnico Metodológico.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	23/03/2015	En virtud del accidente ocurrido a la Profesora Neyris Soto, se contactó al Profesor Daniel Rumbo para que fuera nuestro tutor guía, el cual aceptó a revisar nuestro Trabajo de Grado y hacerle las correcciones correspondientes.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1038

Asignatura: Trabajo de Grado **Tutor:** Prof. Daniel Leonardo Rumbo Telf. Del Tutor: 04145933552

1S- 2015

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento Validación del Instrumento Aplicación del Instrumento Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	06/05/2015	Elaboración del instrumento, revisión de las interrogantes, criticas sugerencias entre otras	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	11/05/2015	Presentación del instrumento y sugerencia para la aplicación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	15/05/2015	Revisión de la aplicación del instrumento	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	18/05/2015	Presentación y revisión del análisis de los resultados del instrumentos aplicado	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1038

1S- 2015

Asignatura: Trabajo de Grado **Tutor:** Prof. Daniel Leonardo Rumbo **Telf. Del Tutor:** 04145933552

Título del Proyecto: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.**

CAPÍTULO V	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
La Propuesta				
Presentación de la Propuesta Justificación de la Propuesta	1.-	22/05/2015	Orientación para el desarrollo de la propuesta	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
Fundamentación de la Propuesta Factibilidad de la Propuesta	2.-	28/05/2015	Presentación del instrumento y sugerencia para la aplicación.	Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
Objetivos de la Propuesta Estructura de la Propuesta.	3.-	02/06/2015	Revisión final de acuerdo a las sugerencias y críticas realizadas	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	viii
Resumen	xiii
Abstract.....	xiv
Formato de Postulación Tutorial	xv
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xvi
Índice de Cuadros / Tablas	xxiii
Índice de Gráficos / Figuras	xxiv
Introducción	25

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	27
Formulación del Problema	33
Objetivos de la Investigación	33
Objetivo General.....	33
Objetivo Específico	33
Justificación de la Investigación.....	33

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación	36
Bases Teóricas	44
Bases Legales	58
Definición de Términos Básicos.....	60

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Nivel de la Investigación.....	63
Tipo de Investigación	63
Diseño de la Investigación.....	63
Población y Muestra.....	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	65
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información.....	66
Validez y Confiabilidad del Instrumento	67
Sistema de Variables	68

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados	71
--------------------------------------	----

CAPITULO V

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta	100
------------------------------------	-----

CONCLUSIONES.....	120
-------------------	-----

RECOMENDACIONES	122
-----------------------	-----

LISTA DE REFERENCIAS.....	123
---------------------------	-----

ANEXOS	127
--------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS / TABLAS

CUADRO No.	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	59
2. Ventas a crédito	71
3. Análisis de crédito y solvencia.....	72
4. Políticas de crédito	73
5. Manejo de las cuentas por cobrar	74
6. Factores externos.....	75
7. Crédito a proveedores.....	76
8. Objetivos del capital de trabajo	77
9. Funciones para el activo circulante	78
10. Planeación del capital de trabajo.....	79
11. Procedimientos del capital de trabajo.....	80
12. Toma de decisiones	81
13. Control.....	82
14. Problemas de liquidez	83
15. Obligaciones financieras a corto plazo	85
16. Actividades operativas	86
17. Actividades financieras.....	87
18. Políticas de inversión a corto plazo	88
19. Activo para nivel apropiado de ventas.....	89
20. Punto de equilibrio.....	90
21. Políticas de capital de trabajo.....	91
22. Política de inversión circulante	92
23. Coordinación compra – venta.....	93
24. Debilidades.....	94
25. Fortalezas.....	95
26. Gestión de capital de trabajo.....	96
27. Matriz DOFA.....	98
28. Perfil de capacidad directiva.....	103
29. Perfil de capacidad del talento humano	104
30. Perfil de capacidad competitiva.....	105
31. Perfil de capacidad financiera	106
32. Perfil capacidad tecnológica.....	107
33. Perfil oportunidades y amenazas del medio.....	
TABLAS No.	
1. Plan Estratégico	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS / FIGURAS

GRÁFICO No.	pp.
1. Ventas a crédito.....	71
2. Análisis de crédito y solvencia	72
3. Políticas de crédito	73
4. Manejo de las cuentas por cobrar.....	74
5. Factores externos	75
6. Crédito a proveedores	76
7. Objetivos del capital de trabajo.....	77
8. Funciones para el activo circulante.....	78
9. Planeación del capital de trabajo	79
10. Procedimientos del capital de trabajo	80
11. Toma de decisiones.....	81
12. Control	82
13. Problemas de liquidez.....	83
14. Obligaciones financieras a corto plazo	85
15. Actividades operativas	86
16. Actividades financieras	87
17. Políticas de inversión a corto plazo	88
18. Activo para nivel apropiado de ventas	89
19. Punto de equilibrio	90
20. Políticas de capital de trabajo	91
21. Política de inversión circulante	92
22. Coordinación compra – venta	93
23. Debilidades	94
24. Fortalezas	95
25. Gestión de capital de trabajo	96

FIGURAS No.

1. Mapa Estratégico	118
---------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

El capital de trabajo tiene como objeto el manejo de las cuentas circulantes, las cuales comprenden los activos circulantes y los pasivos a corto plazo. El objetivo primordial del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos de la empresa, de tal manera que se mantenga nivel aceptable de éste.

El buen manejo de la liquidez es uno de los pilares fundamentales de la administración del capital de trabajo, dado que en la medida en que más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus activos circulantes, mayor será la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo.

También, en el capital de trabajo juegan un papel relevante las cuentas por cobrar, por cuanto constituyen uno de los activos más importantes de la empresa, su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, además del efectivo manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y la generación de fondos para el tratamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

En función de la importancia que reviste el capital de trabajo, se planteó la presente investigación que tiene como objetivo proponer plan estratégico para la optimización de la gestión del departamento de cobranza y capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A., mediante una investigación enmarcada en la modalidad de proyecto factible. Está estructurada en cinco capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I: Se expone la situación planteada enmarcada en el contexto del problema, la formulación de los objetivos general y específicos de la investigación, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II: Se aborda el Marco Teórico, que contiene los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas, así como la definición de los términos básicos.

Capítulo III: Se presenta el Marco Metodológico, conformado por el nivel de investigación, tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y presentación de la información, sistema de variables, validez y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV: Se refiere a la Presentación e Interpretación de los Resultados, allí se desarrollan los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo V: La Propuesta. Le siguen las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas. Y culmina con los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Una de las grandes ocupaciones de una empresa con fines de lucro, es lograr obtener utilidad generada por la fabricación o comercialización de algún producto y/o servicio, para ello, se encuentran involucradas todas las áreas de la misma, tales como: producción, mercadeo, ventas, contabilidad y finanzas; dentro de las finanzas existen diversas actividades que ocupan el tiempo de un gerente financiero, el manejo del capital de trabajo forma parte importante de su quehacer diario, ya que de ello depende el cumplimiento de las metas en general, siempre que se fijen metas de producción para poder cubrir la demanda, se necesitará invertir en maquinaria, materia prima, así como en otros elementos, y a su vez contar con liquidez y fuentes de financiamiento idóneas.

Además por otra parte, es importante destacar que el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones así como el logro de la misión para lo cual fue creada, depende en gran parte de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos, refiriéndose particularmente a la capacidad que manifiesta para supervisar, dirigir, tomar decisiones y controlar con cuidado las cuentas por cobrar además de los inventarios, con el fin de alcanzar los resultados propuestos, es por ello que un excelente rendimiento de la organización depende en gran parte de él.

El seguimiento lógico del proceso de la planificación estratégica provee a las organizaciones una metodología que les ayuda a determinar su

capacidad financiera y de recursos humanos. Luego de completar el proceso, las organizaciones habrán desarrollado una herramienta que no sólo sirve como una revisión de la realidad, sino que también es útil como base para el desarrollo del plan operativo anual, el establecimiento de metas de recaudación cuantificables y prioridades para los años venideros, y para la medición del éxito de la organización. En la planificación estratégica, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico.

La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico, por lo que es importante señalar que la administración exitosa se vale de estrategias y recursos que les permitan planear los objetivos y tareas organizacionales.

De la misma manera es importante acotar que son diversos los factores que van a determinar el buen funcionamiento de cualquier empresa, siendo la planificación estratégica para la administración del capital de trabajo fundamental porque como lo expresa Ojeda (2011), se ha convertido en una partida de gran significación en el accionar de toda la actividad empresarial; al constituir un fondo que disponen las empresas para cubrir sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, su administración puede presentar limitantes al no mantener plena correspondencia con los aspectos que pueden considerarse para un completo análisis que permita aplicar el horizonte de posibilidades en la toma de decisiones.

Es por ello que para el logro de una empresa exitosa se debe en opinión de Pernas y Pérez (2009), hacer un mejor uso de los recursos, elevar

la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos; que podrán ser logrados con una administración estratégica eficaz del capital de trabajo de que dispone la empresa por estar relacionado constantemente con las operaciones internas diarias que se realizan y dentro de él los activos circulantes por servir de fuentes precisas en la toma de decisiones financieras a corto plazo.

La planeación estratégica, para la administración del capital de trabajo es una valiosa ayuda para la gerencia de las empresas, pues a través de este se pueden tomar decisiones para lograr una administración eficiente del efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios, comprobándose la eficiencia y eficacia con que se están empleando estos recursos. También es importante para los accionistas y acreedores a largo plazo, ya que estos necesitan saber las perspectivas de pago de sus dividendos e intereses.

En la medida que la entidad pueda predecir con mayor exactitud sus flujos de caja, menor será el capital de trabajo que necesite. En tal sentido; es de considerar que el análisis del capital de trabajo determina la posición de liquidez de una entidad, siendo esta necesaria que exista liquidez en el activo circulante el cual debe ser mayor que el pasivo circulante, lo que significa que el pasivo circulante financia una parte del activo circulante, constituyendo la parte no financiada el capital de trabajo neto de la empresa.

Así mismo, Lara (2009), afirma que una garantía para la estabilidad de la empresa es poseer un capital de trabajo suficiente, esto trae como resultado obtener un margen mayor para poder hacer frente al pago de las deudas, pero una inversión grande en circulante implica que hay que financiarlo, lo que puede provocar costos, de lo que se infiere la necesidad de mantener niveles adecuados en su capital de trabajo.

Además, enfatiza que para la empresa debe ser fundamental buscar un resultado positivo en su capital de trabajo como fórmula elemental para evitar que el activo fijo quede financiado con deudas a corto plazo, lo que incrementa la probabilidad de suspender pagos y además, porque hay parte del activo circulante como el inventario de seguridad o el saldo mínimo necesario, que a causa de su permanencia en el tiempo podrá considerarse como una inversión a largo plazo, y ha de ser financiada con recursos permanentes o lo que es lo mismo con capital de trabajo positivo. Ahora bien, si el capital de trabajo fuera negativo, la empresa estaría en peligro de suspensión de pagos.

Atendiendo a lo expuesto, resulta lógico que toda empresa cuente con un plan estratégico que le ayude a administrar su capital de trabajo de manera efectiva ayudando a que exista una rentabilidad de una empresa, evitando que puede verse afectada por el exceso de inversión en activo circulante; ya que es inevitable la inversión en efectivo, las cuentas por cobrar e inventarios, aunque sí lo sea en plantas y equipos que pueden ser arrendados.

Esto se une a que en ocasiones, el acceso al mercado de capital a largo plazo se dificulta, por lo que debe haber un basamento sólido en el crédito comercial y en préstamos bancarios a corto plazo, todo lo cual afecta el capital de trabajo. En tal sentido el capital de trabajo juega un papel fundamental porque como ya se dijo, ayuda a la supervivencia de la empresa, traducida en su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo en la medida en que éstas vengán, o la probabilidad de ser técnicamente insolvente, lo cual se resume en el riesgo, depende de la adecuada gestión del capital de trabajo.

Desde esta perspectiva es importante referirse a Almada (2009), quien afirma que muchas empresas hacen un mal manejo del capital de trabajo, lo cual atribuye a diversas causas, entre ellas la preparación de los administradores para llevar un plan estratégico que dirija el manejo del capital disponible, inversiones por encima de los recursos económicos existentes, cuentas por cobrar, entre otras que progresivamente van minimizando la posibilidad de las empresas de cubrir las responsabilidades en cuanto a pago de deudas, créditos, inversiones, lo cual muchas veces queda traducido en quiebra o desaparición de la empresa.

Desde este contexto es oportuno hacer referencia a la empresa Acthiva, C.A., ubicada en la urbanización Camoruco del Municipio Valencia, Estado Carabobo, cuyo objeto es la organización y administración de un centro destinado a la selección y formación profesional en el área de recurso humano y organizacional, representar empresas nacionales y/o extranjeras. Hasta ahora prevalece el estilo único de gerencia, las decisiones económicas que esta muestra actualmente no presenta los siguientes atributos administrativos: buen manejo de las actividades cotidianas de la empresa, el monitoreo de las compras, ventas, pagos y lo reglamentario a los beneficios laborales que presta a sus empleados, lo cual se debe en parte a que carece de manuales, normas y procedimientos administrativos en el manejo del capital de trabajo.

El proceso de facturación del servicio, está conformado en dos partes; un 50% del proceso se inicia con la búsqueda y servicios de Selección de Talento, abarcando los procesos de reclutamiento, evaluaciones y selección del personal requerido por el cliente. El otro 50% se realiza al cierre de la contratación del personal seleccionado por parte del cliente.

Es de hacer notar que cerrado el proceso de ventas, se prosigue a las cuentas por cobrar al cliente, se espera de acuerdo a lo conversado con el cliente cerrar el proceso de cobranza, y así visualizar el periodo de pago que el cliente acuerde con la empresa, se han presentado casos en la empresa de tardanzas en cobro por el servicio de hasta seis meses, por eso el flujo de caja está afectado y de allí las actividades de la empresas se paralizan, no existen políticas de cobro estandarizadas para todos los clientes, ya que son acuerdo puntuales con los mismos, sin orden o disposición estructurada, está sería una de las causa principales para que la empresa tenga poca o nula efectividad en sus finanzas y en la gestión del manejo del capital de trabajo.

De igual forma, otra de las causas es que la contabilidad de la empresa es manejada por un contador externo y solo se verifican los movimientos contables y financieros esporádicamente o cuando se amerita, aunado a que no se cuenta con un plan estratégico para el manejo del capital de trabajo que permita administrar el mismo en forma óptima.

En este contexto y con lo anteriormente planteado se desarrolló la presente investigación con la finalidad de analizar la planificación estratégico para la optimización del capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A., tratando de vincular la planeación estratégica a un óptimo manejo del capital de trabajo, en aras de mejorar el ciclo operativo que responda a las responsabilidades a corto plazo, y a su vez se incorpore a un modelo eficiente que se mantenga y se adapte a los constantes cambios que se presentan en el mundo y que sin duda afectan el entorno organizacional.

Formulación del Problema

En virtud de los planteamientos expuesto, se presenta la interrogante de la investigación: ¿De qué manera un plan estratégico puede optimizar la gestión del departamento de cobranza y el capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer plan estratégico para la optimización de la gestión del departamento de cobranza y el capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del departamento de crédito en la empresa Acthiva, C.A.
2. Identificar las debilidades y fortalezas en el proceso administrativo del capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A.
3. Diseñar un plan estratégico que mejore la gestión del departamento de cobranza y capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A.

Justificación de la Investigación

La investigación tiene como finalidad, analizar de la manera detallada el desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de las normas el cual permita facilitar el tiempo de ejecución de las actividades diarias en la organización con relación a la planificación estratégica en la optimización del

capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A. Por lo cual es de gran importancia para la empresa en estudio, ya que se establecerán prioridades que provean argumentos para iniciar y mantener planes de mejora, implementando lineamientos que serán necesarios para conseguir la estabilidad financiera al administrar adecuadamente el capital de trabajo con el que cuenta la empresa, evitando inversiones innecesarias y pérdida de recursos económicos que pueden llevar al fracaso de la empresa.

Esta investigación es significativa en el ámbito social, a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, y la Universidad de Carabobo, ya que es fruto de la producción intelectual y la gestión del conocimiento que se genera en esta casa de estudios. De la misma forma, puede servir de apoyo para estudios futuros que estén relacionados con el contexto de este trabajo, por su valor metodológico o para la consecución de los objetivos formulados. Se encuentra adscrito a la línea de investigación Gestión Financiera, el mismo es de gran importancia para los investigadores debido a que es un factor fundamental a cumplir con los requisitos que le permitan obtener el grado de Licenciado en Administración Comercial, mediante el cual tendrá la oportunidad de plasmar los conocimientos adquiridos durante la carrera, en su propio ambiente laboral y académico.

En tal sentido, dentro de los procesos de administración, la planificación se constituye a su vez en un proceso mediante el cual las acciones a realizar en el futuro, como políticas, procedimientos, métodos, que estén en función a objetivos y metas, y que para su control se establezcan mecanismos de valoración o indicadores de gestión, en el transcurso de la situación actual a la situación deseada, determinando lo que se puede y se debe hacer.

Por otra parte, el valor teórico de la investigación está representado por la teoría y los resultados que se emanen de esta investigación los cuales facilitarán a la población estudiantil y a los egresados de esta y otra casa de estudios, la amplitud y diversidad de sus conocimientos en temas de relacionados con capital de trabajo y cuentas por cobrar. El aporte académico se centra en que se podrá ampliar información acerca del estudio del capital de trabajo, proporcionando herramientas útiles para las decisiones financieras.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el propósito de mostrar los basamentos de los diferentes conceptos que van a orientar el sentido de la investigación. Al respecto, Parra y Toro (2006:16), aluden: “se define como la teoría del problema, el respaldo que se pone al problema”. En este capítulo se exponen los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Con relación a los antecedentes de la investigación, Tamayo y Tamayo (2006:103), señala: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación”. En tal sentido, se presentan trabajos investigativos vinculados y previos a la investigación.

En primer lugar se encontró el Trabajo de Grado presentado por Castro, L. (2014), presentó un Trabajo de Grado de Maestría en la Universidad de El Salvador, titulado: **Administración Financiera del Capital de Trabajo, como Elemento Generador de Valor**, con objetivo de dar a conocer el impacto que tiene la administración del Capital de Trabajo en la generación de valor en una empresa, ya que es una de las funciones financieras más determinantes en la gestión de un negocio, así como la definición de la estructura de capital, la administración y emisión de deuda, relaciones bancarias y la administración de impuestos.

Expone que la eficiente gestión del Capital de Trabajo y las políticas que se desarrollen, van a permitir en el corto plazo la supervivencia de la empresa y evitar una quiebra por falta de liquidez. El Capital de Trabajo puede definirse como el dinero que la empresa posee en activos y pasivos de corto plazo y que están directamente relacionados con la operación del negocio. Generalmente tiende a utilizarse la definición contable el cual define al Capital de Trabajo como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes totales; sin embargo, en este documento se ha utilizado el enfoque financiero. Por otra parte, el valor de la empresa no es más que el valor de las acciones (recursos propios) más el valor de la deuda financiera, ambos a valores de mercado.

Concluyó en un caso práctico que ilustra el impacto de la gestión del capital de trabajo en el valor de una empresa, demostrando que un cambio en sus componentes, llámense cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar (calculados en días), pueden incrementar o disminuir su valor así como los flujos de efectivo generados. Básicamente, si el ciclo de efectivo se acorta entonces la empresa genera valor, de lo contrario, entre mayor sea el ciclo de efectivo, el valor de la empresa disminuye. Dicha investigación aporta información teórica relevante sobre capital de trabajo que sirvió como soporte para la presente.

De igual manera, está el artículo de Angulo F. y Berrio, H. (2014), titulado: **Estrategias de Inversión en Capital de Trabajo Aplicadas por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas de Comercio Textil en el Municipio de Maicao**, para optar el título de Doctorado en Ciencias Gerenciales, el cual tiene por objetivo analizar las estrategias de inversión en capital de trabajo aplicadas por las micro, pequeñas y medianas empresas

(MIPYMES), del sector comercio textil en el municipio de Maicao, Colombia, desde una perspectiva sistémica y estratégica de la gerencia financiera, apoyándose en la teoría de estructura financiera. Se utilizó como instrumento la matriz de registro de datos, la validación se obtuvo mediante la prueba de análisis de contenido y de fuentes documentales.

Los resultados indican que las empresas estudiadas utilizan una estrategia moderada para administrar el capital de trabajo, como resultado de una política flexible de inversión en activos circulantes y una estrategia agresiva de financiamiento, caracterizada por altos niveles de endeudamiento, bajo rendimiento y alto riesgo financiero. Concluyó que las empresas no tienen una gestión eficiente del capital de trabajo por lo cual deben incorporar financiamiento a largo plazo, incrementar el patrimonio y optimizar la gestión de inventarios. Este artículo se vincula con la investigación porque trata del capital de trabajo y aporta estrategias que fueron útiles para elaborar la propuesta.

También, Ledezma, A. (2013), en la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, titulado: **Propuesta de Capital de Trabajo Centrado en Cuentas por Cobrar de la Empresa Brassas, C.A. ubicada en Barquisimeto Estado Lara**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, con el objetivo de diseñar una propuesta de Capital de Trabajo Centrado en Cuentas por Cobrar de la empresa mencionada.

Metodológicamente, la investigación fue tipo proyecto factible, utilizó como técnica de recolección de información la encuesta y como instrumento el cuestionario dirigido a una muestra de 24 trabajadores. Concluyó que la empresa no elabora análisis de liquidez y solvencia de los clientes a los que

les otorga crédito, no tiene política establecida para otorgar crédito y no aplica controles sobre el manejo eficiente de las cuentas por cobrar. Este Trabajo de Grado se relaciona con el proyecto, ya que hace hincapié en el manejo del capital de trabajo y las cuentas por cobrar, así como similitud en la problemática que presenta la empresa objeto de estudio.

De igual modo, se encontró que Moronta, C. (2013), en su trabajo de investigación **Lineamientos para Optimizar el Sistema Control Interno en el Departamento de Cobranza de la Empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.**, para obtener el título de Administración de Empresa en la Universidad José Antonio Páez. La empresa contaba con un departamento de cobranza pero como tal no cuenta con un personal calificado para dichas funciones que deben llevar a cabo dentro de él.

Tampoco cuenta con políticas de cobranza que permitan a el departamento hacer las actividades diarias con un mejor desempeño y esto representó para la empresa debilidades en sus funciones, como pago de las facturas emitidas por la empresa a los clientes, y cobro de facturas, esto generó un retraso en las operaciones de cuentas por cobrar, la empresa debe considerar que están mal distribuido los departamentos y que cada empleado debe ocupar su lugar para atender los asuntos de la empresa lo mejor posible y que todo esté bien ordenado, debe dejar a un personal fijo en esta área y que esto se ocupa solo de cobrar y no utilizarlo para otras tareas.

En el diagnóstico el sistema de control interno, se determinó que en la estructura y los objetivos administrativos hubo empatía total por gran parte del empleado, aunque una porción muy pequeña no lo están porque saben su posición dentro del departamento de cuentas por cobrar. Los métodos

utilizados no los tienen definidos, el personal que labora dependiendo de su experiencias aunque el encargado del departamento les de las herramientas para poder desarrollar las actividades de cobranza. Esta investigación aportó una solución fiable que la unificación de criterios para establecer lineamientos específicos para mejorar las políticas de los departamentos, creando bases teóricas para desarrollar las estrategias.

De igual forma, Yzquierdo, S. (2011), desarrolló una investigación titulada: **Propuesta de Lineamientos para la Optimización del Capital de Trabajo en el Sector Fabricante de Bebidas Alcohólicas de la Zona Industrial Carabobo del Estado Carabobo Caso de Estudio (Industrias El Carmen, C.A.) Año 2011**; para obtener el título de Magister en Administración de Empresa Mención Finanzas. La inquietud por esta investigación surge de observar dificultades con respecto a la liquidez debido a que los plazos de las cuentas por cobrar en Industrias el Carmen, C.A son mayores a los de las cuentas por pagar.

El objetivo general fue diseñar lineamientos administrativos de optimización del capital de trabajo que permita mejorar los niveles de liquidez en el sector fabricante de bebidas alcohólicas, específicamente en Industrias El Carmen, C.A. La investigación estuvo diseñada bajo la metodología de un estudio descriptivo, contó con una muestra de siete personas que laboran en el área administrativa y contable de la empresa objeto de estudio.

La principal conclusión se centra en que la meta de las empresas es reducir su ciclo de conversión de efectivo tanto como sea posible, sin perjudicar las operaciones. Dicho ciclo puede acortarse de tres maneras distintas o conjuntas, a saber: reduciendo el periodo de conversión del

inventario; reduciendo el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar; y/o alargando el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar mediante el retraso de sus pagos. Finalmente, formuló una propuesta para mejorar las políticas y normas de cobranza, y se propone también elaborar estado de origen y aplicación de fondos de manera trimestral para manejar con mayor control los niveles de liquidez.

Este estudio se relaciona con la investigación, ya que no existen registros oportunos, ni se comparan las relaciones de entradas y salidas de inventario, tomándose como base las políticas de cobranzas en busca de lograr un mejor control financiero.

Igualmente, Lozano, C. (2011), presentó una investigación en la Universidad Veracruzana, para optar al título de Licenciado en Administración, titulada: **Análisis de la Administración Financiera del Capital de Trabajo con Enfoque en las Cuentas por Cobrar de una Empresa de servicios Mexicana**, con el objetivo de analizar la administración financiera del capital de trabajo con enfoque en las cuentas por cobrar de una empresa de servicios Mexicana.

El trabajo tiene como finalidad coadyuvar en la administración financiera del capital de trabajo de las pequeñas empresas del sector comercial minorista en la Ciudad de Xalapa, Ver.; esto mediante la lectura y aplicación que el pequeño empresario Xalapeño o cualquier otro interesado en el tema haga del contenido de este material, el cual se integra por cuatro capítulos para su comprensión y entendimiento; el primero se refiere al marco teórico del capital de trabajo (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar), para el cual se consultaron diversas fuentes de información; el

segundo, es relativo al marco contextual de la pequeña empresa comercial Xalapeña; el tercero contiene la metodología de la investigación aplicada. Concluyó que las cuentas por cobrar representan financiamiento barato o sin costo para la empresa, en relación con otras fuentes generadoras de recursos. Siempre se debe cuidar la imagen de la empresa ante sus proveedores, para mantener abiertas las posibilidades de obtención de descuentos por pronto pago y conservación de un buen historial crediticio. Es necesario ejercer control sobre este apartado para realizar los pagos en tiempo y forma.

El aporte de la investigación señalada radica en que basa el capital de trabajo en las cuentas por cobrar, proporciona teoría sobre estos temas, un instrumento que puede servir como guía y los resultados obtenidos.

También, Bencomo, Y.; Hernández, M.; Mayorga, Y. (2010), desarrolló un Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo, en su trabajo de grado titulado **Diseño de estrategias gerenciales que conllevan optimizar el capital de trabajo en cuentas por cobrar en el condominio del Centro Comercial Cristal, municipio Naguanagua del estado Carabobo**. El éxito de una organización requiere una adecuada administración del capital de trabajo, pues esta garantiza contar con recursos necesarios para cumplir con las obligaciones, realizar inversiones, en otras palabras, operar eficazmente.

Para cumplir con el objetivo general, el estudio realizó un diagnóstico de la situación actual del condominio desde el punto de vista financiero en el manejo de las cuentas por cobrar, para lo cual fue necesario el uso y análisis de razones financieras y así como también la elaboración de entrevistas a

dos personas del condominio, que están relacionadas con la gestión de cobranzas. La metodología empleada consistió en un proyecto factible.

Los aportes de este antecedente son, el desarrollo de una matriz DOFA que permitió detectar las debilidades, oportunidades y amenazas existentes en el desarrollo de estrategias financieras. También se toma en consideración pues la metodología aplicada es de tipo descriptiva, con un diseño documental y de campo, es decir, un diseño de fuente mixta. En conclusión los investigadores diseñaron una propuesta donde se propuso establecer la supervisión y control de la gestión de las cuentas por cobrar del condominio del Centro Comercial Cristal. Ambas investigaciones comprende del mismo estudio científico, el cual es optimar el capital de trabajo.

Este estudio se consideró significativo gracias al alcance de los objetivos, describir, identificar y evaluar la situación financiera y económica de la empresa enfocada al desarrollo y crecimiento organizacional, apoyados en las herramientas estratégicas y financieras para el efectivo manejo del capital de trabajo, generar un mayor rendimiento de la inversión, proponer excelentes indicadores de gestión y el aprovechamiento de bajos niveles de endeudamiento.

También, Guevara, A. y Villadiego K. (2010), desarrollaron un Trabajo de Grado denominado **Planificación Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa Diesel, C.A. Súper Repuestos**; para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. Actualmente la empresa está presenta problemas en el área de cuentas por cobrar, debido a que no cuentan con eficientes procedimientos de cobranzas, otorgaba un plazo de sesenta días máximos

de cancelación a sus clientes para el pago de sus deudas, lo que ocasionó que a Súper Repuestos Diesel C.A, se le dificulte cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Con base a los resultados obtenidos las investigadoras pudieron concluir que: Súper Repuestos Diesel C.A, carece de herramienta estratégica efectiva que permita el desarrollo y cumplimiento de las actividades realizadas dentro de la organización. Falta de un programa de elaboración, ejecución, control y evaluación de los procesos administrativos-contables, que permitan tener óptimo resultado en el proceso de las cuentas por cobrar y la proyección de la empresa hacia un mayor mercado. No cuentan con herramientas tecnológicas que faciliten el proceso de optimización de cuentas por cobrar mediante transferencias bancarias. Carencia de personal para asignar responsabilidades y poder segregar funciones.

La relación que posee esta investigación con el caso de estudio, es que ambos trabajos buscan establecer planificación para hacer cumplir los objetivos y metas planteadas, donde las cuentas por cobrar son el tema central del desarrollo de la investigación.

Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen el aparato crítico del trabajo de investigación, puesto que en este punto es donde se sustenta el problema planteado, comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Además fundamentan a la investigación, pues se exponen los principales ejes temáticos que conforman la

investigación. En este sentido, Arias (2006: 107), acota: “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Las bases teóricas estarán constituidas por los siguientes puntos relevantes:

Capital de Trabajo

En la administración de las empresas y más aun en el renglón de los recursos propios, es necesario definir capital de trabajo que según Perdomo (2000:19) “es la diferencia que existe entre el activo corriente y el pasivo a corto plazo de una empresa”. Dentro de las finanzas existen dos principios básicos relacionados estructuralmente, con la rentabilidad y la liquidez, afectando este renglón propio del capital de trabajo, Horne (2001), establece primeramente que:

La rentabilidad varia en relación inversa con la liquidez, es decir, el aumento de liquidez logra la disminución de la rentabilidad; además que la rentabilidad va de la mano con el riesgo. Si se busca una mayor rentabilidad es necesario esperar más riesgo. (p. 213).

La fórmula del Capital de Trabajo, es definida de la siguiente manera:

$$\text{CT} = \text{AC} - \text{PC}$$

Siendo:

- ✓ **AC:** Activo Circulante, equivalente a la sumatoria de caja, bancos, valores negociables en bolsa y cuentas por cobrar e inventarios.
- ✓ **PC:** Pasivo circulante, igual a la adición de proveedores, acreedores a corto Plazo, documentos por pagar a corto plazo y reservas de pasivo a corto plazo.

El término capital de trabajo ha sido denominado por diversos autores como: fondo de maniobra, capital circulante, capital de trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta; el mismo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaban estrechamente ligadas con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar los costos de la compra de materia prima y del procesamiento, se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados.

Diferentes son los criterios de los especialistas sobre la definición del término capital de trabajo. Observándose una homogeneidad en autores como Gitman (1986); Bueno y otros(1989); Weston y Brigham (1992); Amat (1998) y Gómez (2004).

Según algunos autores el término capital de trabajo se define como la diferencia entre activos y pasivos circulantes, la que se refiere al destino del mismo; autores como Gitman (2004) se refiere también a su definición en su versión alternativa que se considera muy apropiada. De acuerdo con él “es la parte de los activos circulantes que se financian con fondos a largo plazo”, lo que define al capital de trabajo por su origen; es una premisa que siempre tiene que cumplirse que $CT \text{ Destino} = CT \text{ Origen}$; en consecuencia muchos economistas al referirse a la administración del activo y pasivo circulante utilizan el término de administración del capital de trabajo. Con relación al capital de trabajo, también Tanaka (2005), aporta la siguiente definición:

El capital de trabajo representa las inversiones y gastos que realiza la empresa para sus operaciones normales. Cuando una empresa va a una institución financiera a obtener un préstamo para capital de trabajo invertirá y gastará dichos recursos en alternativas como compra de mercaderías, pago de servicios, pago de sueldos, etc. Tradicionalmente, el préstamo para capital de trabajo es para ser pagado en el corto plazo; sin embargo, actualmente se está dando préstamos para ser pagados en varios periodos. (p. 217).

En correspondencia con lo citado, es de resaltar que el capital de trabajo no es más que las inversiones y gastos que realiza la empresa para su operatividad. En la mayoría de la literatura consultada se tratan indistintamente los términos capital de trabajo y fondo de maniobra desde el punto de vista conceptual, pocos autores como López (2008), Varona y Kómová (2010) coinciden en que el fondo de maniobra es el importe necesario de recursos circulantes para operar en un periodo futuro, es decir, el capital de trabajo planificado, mientras que el capital de trabajo es la inversión en los niveles de activo circulante en una fecha de cierre contable.

Un gran número de empresas deben trabajar con un determinado importe de capital de trabajo, pero su monto requerido dependerá ante todo del campo en que desarrolla su actividad. Existen empresas con flujos de caja muy predecibles que pueden operar con un capital de trabajo negativo cuyo ciclo de conversión en efectivo es también negativo, lo cual no es muy común.

La base teórica que sustenta la utilización del capital de trabajo para medir la liquidez es la convicción de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes sobre los pasivos circulantes, se estará en mejores

condiciones para pagar las cuentas en la medida que vencen. La génesis de la necesidad de capital de trabajo se encuentra en la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja; por lo general los flujos que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente predecibles, siendo lo más engorroso prever las entradas futuras, pues es difícil conocer la fecha en que los activos circulantes que no sean caja y valores negociables podrán convertirse en efectivo.

Mientras más predecibles sean las entradas de caja menor será el capital de trabajo que necesitará la empresa, interpretando a Gitman (1986), es necesario mantener fuentes de entradas de caja (activos circulantes); sin embargo, la mayoría de las empresas no logran igualar entradas y salidas de caja.

Al respecto, Bodie y Merton (2003), consideran que la empresa podrá reducir la necesidad de capital de trabajo, mediante:

- ✓ La reducción del tiempo que mantiene los bienes en inventarios. Esto puede lograrse mejorando el proceso de control de inventario o haciendo que los proveedores entreguen las materias primas exactamente cuando se necesitan en el proceso de producción.
- ✓ Una cobranza más rápida de las cuentas por cobrar. Entre los métodos disponibles para acelerar el proceso de cobranza está mejorar la eficiencia del proceso de cobranza, ofrecer descuentos a los clientes que pagan más rápido y pagar intereses a las cuentas vencidas.
- ✓ El pago más lento de sus propias cuentas. (p. 90).

Políticas de Capital de Trabajo

Las políticas del capital de trabajo, para Espinosa (2005), en [http://www.gestiopolis.com / capital-de-trabajo-riesgo-y-rentabilidad-empresarial/](http://www.gestiopolis.com/capital-de-trabajo-riesgo-y-rentabilidad-empresarial/), están asociadas a los niveles de activo y pasivo circulante que se fijan para realizar las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta su interrelación, así como con los niveles operativos, por lo que se pueden categorizar tres elementos fundamentales, tales como:

- Nivel fijado como meta para cada categoría de activo circulante: política de activo circulante: política de inversión circulante.
- La forma en que se beneficiarán los activos circulantes: política de financiamiento circulante.
- Los efectos de estos niveles en el binomio riesgo – rentabilidad.

Además, menciona Espinosa (Ob. cit), que existe una estrecha relación entre la inversión, la financiación y las operaciones de la empresa, aspecto fundamental en la comprensión de las políticas del capital de trabajo para lo cual, antes de establecer los elementos teóricos relacionados con éstas y su influencia sobre el riesgo y la rentabilidad, se hace necesario establecer las bases que sustentan la problemática de la asociación de los niveles de activos y pasivos circulantes con los niveles de operación.

Planificación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función

de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (2002:20), afirma que es: “el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, estas también pueden ser cambiadas.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales

para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el periodo siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Plan Estratégico

Al hacer énfasis en plan estratégico, Martínez y Milla (2005), sostienen:

La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad; es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. (p. 11).

En virtud de lo expuesto, se puede señalar que el plan define las metas que la empresa desea obtener dentro de un cierto periodo, a la vez que se elijan los métodos que se emplearan para alcanzar las metas trazadas. Lo expuesto, son aspectos fundamentales para que la empresa pueda satisfacer las expectativas expresadas en el plan estratégico.

En este sentido, para el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van acondicionar las definiciones que se alcanzan la orientación estratégica, las actividades hacia el cambio y la amplitud estratégica. Los planes estratégicos, según Navajo (2009), se caracterizan por lo siguiente:

- ✓ Los planes, decisiones y estrategias deben ser discutidos y concertados, deben responder a un proceso participativo y sistemático.
- ✓ La formulación de planes, de estrategias, deben proyectar las misiones y objetivos de la organización, por encima de intereses individuales.
- ✓ La elaboración de un plan estratégico se apoya en un sistema de comunicación vertical y enlaces horizontales.
- ✓ El plan estratégico debe ser oportuno, flexible y creativo, según los requisitos del sistema propuesto y como respuesta a los retos e impactos del entorno. (p. 32).

De acuerdo con lo expuesto en la cita, un plan estratégico debe contener la misión, visión y objetivos organizacionales, se debe elaborar en función de las necesidades de la empresa, y la comunicación debe darse de niveles superiores a inferiores o viceversa y también entre integrantes de un mismo nivel jerárquico, a fin de facilitar la coordinación de actividades. Con respecto a los propósitos generales de un plan estratégico, según Álvarez (2006), son los siguientes:

- ✓ Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir objetivos y estrategias de negocios.
- ✓ Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, misión, objetivos y su posición competitiva.
- ✓ Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad y producción, entre otros), congruentes con la visión y misión del negocio.
- ✓ Desarrollar planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de las organizaciones.
- ✓ Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos. (p.28).

Cuentas por Cobrar

A fin de conservar clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos, para la mayoría de las empresas las cuentas por cobrar representan una inversión considerable que se determina a través de volumen de ventas a crédito en la cual constituyen una función dentro del ciclo de ingreso que se encargará de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para luego ser reportadas a los Departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas. Con respecto a lo anterior Santillana (2001) establece:

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

En este proceso no solo se añaden los registros al archivo de cuentas por cobrar inmediatamente después de la facturación, sino también se eliminan los registros de dicho archivo para reflejar los pagos de los clientes; esto debe realizarse de manera oportuna con la finalidad de mantener las cuentas por cobrar actualizadas, para la hora de efectuar un estado de cuenta.

Es necesario, asumir que la administración de las cuentas por cobrar está íntimamente relacionada a las políticas de crédito, las cuales constituyen la base fundamental en la toma de decisiones en el ámbito financiero, pues con la aplicación de buenas políticas de crédito, se busca la ampliación de la

cartera de clientes siempre y cuando este amparado por una gestión de cobranza, para mantener a la empresa en los mejores términos de rentabilidad y solvencia. Así, la administración de las cuentas por cobrar es una tarea complementaria de la política de ventas, por lo que resulta difícil concebirla y entenderla en un contexto aislado de la estructura global de la empresa, por consiguiente se deben conciliar las políticas de crédito y la gestión de cobranza, para garantizar un adecuado control de las cuentas por cobrar.

Sin embargo, las cuentas por cobrar, no son exclusivas de las operaciones normales de la empresa, ya que existen diferentes aspectos que le pueden dar origen. En primer lugar tenemos, las que representan derechos a cobrar en efectivo, entre ellas, las cuentas por cobrar ínter compañías. En segundo lugar, están las representadas por derechos a cobrar en bienes, como reclamo y anticipos por cobrar a proveedores.

El proceso ventas - cuentas por cobrar constituye una de las bases fundamentales en la vida de un negocio puesto que de su análisis y registro dependen las grandes decisiones de una empresa; comprende funciones que implican el intercambio de productos y/o servicios con los clientes por efectivo, así como varias clases de operaciones, cuentas y funciones administrativas soportadas por documentos y registros. Con relación a esto, Arens y Loebbecke (1996) señalan:

El ciclo de ventas y cobranzas implica decisiones y procesos necesarios para la transferencia de la propiedad de bienes y servicios a los clientes después que se ponen a disposición para su venta. Se inicia con una petición de parte del cliente y concluye con la conversión del material o servicio en una cuenta por cobrar y por último en efectivo. Las Cuentas por

Cobrar, se definen como el activo financiero más relevante para la mayoría de las empresas, están representadas por acreencias a favor de la organización las cuales deben ser originadas por las actividades específicas a que se dedican. (p. 317).

El boletín 5110 Ingresos y Cuentas por Cobrar emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, establece que el estudio y evaluación del control interno, en el proceso ventas - cuentas por cobrar, deberá efectuarse sobre la base del cumplimiento de los siguientes objetivos: autorización, procesamiento y clasificación de transacciones, salvaguarda física y verificación del sistema.

- ✓ Autorización: el crédito debe autorizarse adecuadamente antes de que ocurra la venta; así como también el embarque de bienes, los precios incluyendo fletes y descuentos.
- ✓ Procesamiento y Clasificación de Transacciones: deben aprobarse únicamente aquellas solicitudes o pedidos de clientes por mercancías y servicios, que se ajusten a los criterios de la dirección de la empresa. Solamente deben producir factura con los embarques efectuados y los servicios prestados; las facturaciones deben prepararse exacta y oportunamente para evitar la distracción de efectivo. Deben clasificarse, resumirse e informarse exacta y oportunamente las facturaciones, los costos de las mercancías y servicios vendidos, erogaciones por ventas, el efectivo recibido, los ajustes a ingresos, cuentas de clientes, distribuciones de costos y cuentas. Los asientos contables de ingreso deben clasificar y resumir las actividades económicas, conforme a planes de la dirección de la empresa.
- ✓ Salvaguarda Física: solo deben tener acceso a la documentación, a los registros, facturación, cobros de efectivo, locales físicos, aquel

personal responsable establecido por la gerencia o dirección.

- ✓ Verificación y Evaluación del Sistema: los saldos registrados en las cuentas por cobrar deben ser verificados y evaluados regularmente.

La Empresa

Empresa ACTHIVA, C.A.

Es una empresa consultora, especializada en la Identificación, gestión y desarrollo del Talento Humano, elemento clave que nos permite activar soluciones efectivas para las organizaciones y los individuos quienes las integran. Nos caracterizamos por humanizar la Consultoría; desde una visión sistémica e integral, facilitamos la gestión acertada del Talento Humano. Tienen como objeto activar soluciones en materia de gestión humana, para aumentar la competitividad de nuestros clientes a través de intervenciones organizacionales e individuales en procesos de Reclutamiento, Selección, Evaluación y Desarrollo de Talento Humano. Con la finalidad de seleccionar y formar líderes empresariales los cuales se encuentren capacitados para tomar decisiones en cualquier momento dado sea la circunstancia en que se encuentre.

Misión

En Acthiva, C.A. nos fijamos como Misión, apoyar y contribuir al Éxito de las organizaciones y de su capital humano, identificando e impulsando el desarrollo del talento para lograr su máxima expresión a través de Relaciones de Confianza perdurables en el tiempo.

Visión

Nuestra Visión es ser una empresa reconocida en el mercado venezolano por conservar altos estándares en la calidad de sus servicios y de sus aportes, los cuales contribuyen de forma activa y efectiva al logro de objetivos individuales y organizacionales.

Valores

- ✓ Trabajamos con integridad en cada acto y vocación de servicio cada día.
- ✓ Conservamos el compromiso con nuestros acuerdos y la pasión por lo que hacemos.
- ✓ Procuramos la confianza de nuestros clientes y colaboradores.
- ✓ Reforzamos el respeto por nuestros valores.

Organización

La empresa está conformada de la manera siguiente:

- ✓ Dos dueños/ gerente y sud gerente
- ✓ Contador externo
- ✓ Administrador interno
- ✓ Consultora de comunicación
- ✓ Consultora de ventas.

Bases Legales

Las bases legales están estructuradas por un conjunto de órdenes legales (leyes) entre otros, con la finalidad de afianzar las bases teóricas y reformar los objetivos planteados en esta investigación.

Según Roosevelt, F. (2002:156) las bases legales: “Son todos aquellos fundamentos legislativos que apoyan la investigación de forma integral, las mismas deben organizarse con base en la siguiente jerarquización: Constitución Nacional, Códigos, Leyes, Reglamentos, Normas, Lineamientos y otros, según el caso”. Con el propósito de sustentar la presente investigación se toma como punto de referencia o apoyo de cierta información correspondiente al ámbito legal.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela contiene un conjunto de reglas de conducta obligatorias que el Gobierno de la Nación debe cumplir. Pero en definitiva, que se cumplan o no, depende de los integrantes del gobierno de la Nación. De igual forma la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico.

La Carta Magna recoge el principio de la actividad económica privada en lo siguiente:

Artículo 112: Todas las personas pueden dedicarse libremente a la economía de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u

otras de interés social. El estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medida para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Ley Orgánica De Procedimientos Administrativos (1981)

Capitulo II

De los Actos Administrativos

Artículo 7: Se entiende por acto administrativo, a los fines de esta ley, toda declaración de carácter general o particular emitida de acuerdo con las formalidades y requisitos establecidos en la ley, por los órganos de la administración pública.

Artículo 8: Los actos administrativos que requieran ser cumplidos mediante actos de ejecución, deberán ser ejecutados por la administración en el término establecido. A falta de este término, se ejecutarán inmediatamente.

Artículo 9: Los actos administrativos de carácter particular deberán ser motivados, excepto los de simple trámite o salvo disposición expresa de la ley. A tal efecto, deberán hacer referencia a los hechos y a los fundamentos legales del acto.

Artículo 10: Ningún acto administrativo podrá crear sanciones, ni modificar las que hubieran sido establecidas en las leyes, crear impuestos u otras contribuciones de derecho público, salvo dentro de los límites determinados por la ley.

Artículo 11: Los criterios establecidos por los distintos órganos de la administración pública podrán ser modificados, pero la nueva interpretación no podrá aplicarse a situaciones anteriores, salvo que fuere más favorable a los administrados. En todo caso, la modificación de los criterios no dará derecho a la revisión de los actos definitivamente firmes.

Definición de Términos Básicos

Control: Es el proceso de vigilar actividades de Cuentas por Pagar de Importación para asegurar que se cumplan como se planificó y corregir cualquier desviación significativa.

Control interno: Conjunto de métodos y procedimientos coordinados que adoptan en el departamento de cuentas por Pagar para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas.

Cuentas por Cobrar: Derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.

Estado de Flujo de Efectivo: Este estado identifica las fuentes de las entradas, las partidas de gastos en un periodo determinado y el saldo de efectivo a la fecha de los estados financieros de una empresa.

Estrategia: Arte de dirigir las operaciones de un asunto.

Inventarios: Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o

servicios para su posterior comercialización.

Políticas de inversión a corto plazo: están asociadas con las decisiones que se toman sobre los niveles de cada uno de los activos circulantes en relación con los niveles de ventas de la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico tiene como función estructurar el camino que permita diseñar las estrategias a proponer para resolver el problema planteado de este trabajo, y comprobar el alcance de los objetivos de la misma. Igualmente, es de vital importancia dado que permite describir y ordenar los procedimientos a seguir para establecer lo significativo de los hechos o fenómenos en estudio. Al momento de decidir el tipo de trabajo a realizar, es conveniente tomar en consideración los objetivos planteados para poder determinar el diseño, tipo, nivel y modalidad de estudio. El Marco Metodológico, para Hernández, Fernández y Baptista (2006):

Es aquel que presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación de manera sistemática. Su importancia radica en que a través de estudios de la muestra y del análisis de los gráficos o datos estadísticos, se logra que los resultados obtenidos, tengan un grado máximo de exactitud y confiabilidad. (p. 126).

El método referido a la forma de abordaje del centro de interés a investigar o a la estructuración de la fase empírica de la investigación, Si la naturaleza de la investigación lo requiere, en este apartado se incluirá el diseño. En función de lo señalado en los párrafos precedentes, el marco metodológico de la presente investigación está constituido por el diseño de la investigación, tipo y nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y presentación de la información.

Nivel de la investigación

El nivel de la investigación se presenta un estudio descriptivo, al respecto, Sabino (2003:52) señala: “La investigación de tipo descriptiva tiene como objeto central, realizar una medición precisa de una o más variables dependientes inmersas en una problemática para una población definida o muestra de esta población completa”. En este trabajo, se busca especificar las propiedades, características y describir el funcionamiento de la empresa Acthiva, C.A en sus procesos administrativos y la gestión del manejo del capital de trabajo, analizarlo de tal manera que se pueda plantear un plan estratégico a seguir en el manejo del capital de trabajo y de las cuentas por cobrar.

Tipo de Investigación

Por su alcance, el cual es proponer un plan estratégico para la optimización el capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A., este puede ser clasificado como proyecto factible, como lo expone la Universidad Pedagógica Experimental UPEL (2005:21): “un proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrolló de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos ò necesidades de organizaciones ò grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos ò procesos”.

Diseño de la Investigación

Con relación al diseño, esta investigación tendrá un diseño de campo, dado que se recolectará información directamente de los empleados de la Dirección de Administración en la Empresa Acthiva, C.A. Arias (2012:31)

resalta que consiste en: “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero altera las condiciones existentes”. Además, vale destacar que tendrá un diseño no experimental y transaccional porque las variables no serán manipuladas y el instrumento de recolección de datos se aplicará una sola vez a la muestra seleccionada.

Población y Muestra

Toda investigación, en la fase de diseño, debe determinar el tamaño poblacional y muestral necesario para su ejecución. La ausencia de este puede causar que el estudio carezca de fuentes y no se puedan identificar diferencias significativas, cuando si existen realmente, y a su vez se toma el riesgo de estudiar un número innecesario de sujetos, lo que acarrea pérdida de tiempo y recursos, y puede afectar la calidad del estudio. Tamayo y Tamayo (2001: 25) expresan que la población “es el conjunto de unidades u objetos que tengan algunas características observables”. Por lo tanto, la población es la totalidad del fenómeno objeto de estudio, donde los elementos de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población estará constituida por los empleados de la Dirección de Administración de la empresa Acthiva, C.A., la cual se define como un conjunto finito y accesible, integrado por cuatro (04) empleados que tienen conocimiento sobre el Capital de Trabajo en la empresa Acthiva, C.A., en consecuencia los procesos administrativos que este genera, los cuales son un (01) Director Administrativo, (01) un Analista de Cobranza, (01) un Analista de Ventas y (01) un Auxiliar Administrativo.

La muestra es un porcentaje de la población objeto de estudio. En lo que concierne al colectivo a investigar o muestra, Balestrini (2006: 142) señala: “Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”.

Partiendo del hecho de que se conoce la población y es pequeña, entonces la muestra está conformada por los cuatro (04) empleados que tienen conocimiento sobre el Capital de Trabajo en la empresa Acthiva, C.A. En tal sentido, la población es censal, dado que se tomarán todos los elementos de la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas constituyen un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener un resultado. Esta sección es la expresión operativa del diseño de investigación, es la especificación concreta del como se hizo; permitiendo de la medición de los resultados de la investigación, con la finalidad de conocer en qué grado se cumple el problema en estudio. Las técnicas de recolección de datos, para Balestrini (2006: 144), “permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación”.

En función de los objetivos definidos en la presente investigación, se empleará como técnica la encuesta. En lo concerniente a la encuesta, es definida por Arias (2012: 70), como “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. Es importante destacar que

en esta investigación el instrumento que se aplicará con dicha técnica será la del cuestionario.

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006: 310): “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Está diseñado mediante la aplicación de una encuesta a formato escalar tipo Likert, dirigida a la muestra seleccionada con el fin de dar cumplimiento a los objetivos formulados en la investigación. Se conformó por 25 ítemes o aseveraciones. (Véase Anexo A: Cuestionario).

Técnica de Análisis y Presentación de la Información

Para analizar los datos se empleó el análisis de frecuencia, Heinemann (2003), sostiene lo siguiente:

Se trata aquí bien de la frecuencia absoluta, bien de las frecuencias relativas; es decir, el número de unidades en relación con los periodos de tiempo, el total del texto, combinado a menudo con los cambios temporales de conceptos o de la descripción de hechos. Se interpretan en la mayoría de los casos como indicadores. (p. 160).

Considerando lo que cita, se puede señalar que la información recopilada será analizada con el apoyo de software de análisis numérico y estadístico tales como: la hoja de cálculo de Excel. Se presentarán los datos en tablas; valiéndose de la estadística descriptiva y sus números índices tales como: frecuencias y porcentajes apoyado en la visualización gráfica.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez del Instrumento

Para precisar si el instrumento aplicado mide lo que se pretende comprobar y su consistencia, se determinó su validez mediante el juicio de expertos, el cual según Flames (2001: 82) indica que “consiste en entregar los instrumentos a especialistas en metodología de la investigación, contenido del trabajo de grado y ene área estadística”, para que establezcan criterios en cuanto al cumplimiento y condiciones sobre las cuales se recaba la información. De esta forma se evitan ambigüedades en el contenido e intención de los cuestionarios. El instrumento fue revisado por expertos que hicieron las correcciones pertinentes para su posterior aplicación. (Véase Anexo B: Validez del Instrumento).

Confiabilidad del Instrumento

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, existen diversos procedimientos para calcularla. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total).

Para calcular la confiabilidad se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach que según Hernández; Fernández y Baptista (2006: 252), requiere: “de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja consiste en que no es necesario dividir los

ítems del instrumento en dos mitades, sino simplemente aplicar la medición”. El Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach indica la capacidad que tiene el instrumento para dar los mismos resultados en repetidas aplicaciones del mismo. Dicho coeficiente, se calculó a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{\sum Sp^2}{St^2} \right)$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

n = Número de preguntas

$\sum Sp^2$ = Sumatoria de las varianzas por preguntas

St^2 = Varianza de la suma de los ítems.

$\alpha = 0,87$

Interpretación: El instrumento aplicado es altamente confiable, dado que el Coeficiente Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,87. (Véase Anexo C: Confiabilidad del Instrumento).

Sistema de Variables

El sistema de variables se presenta a través del cuadro de operacionalización de variables. Balestrini (2006:114), sostiene que la operacionalización de una variable supone: “la definición operacional la referencia empírica. Hay que recordar, que es necesario definir variables teóricas en términos de variables empíricas o indicadores”.

Cuadro Nro. 1 Técnico Metodológico - Operacionalización de Variables

Variables	Concepto	Operacionalización	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	ítems
Procedimientos	Son las instrucciones que otorga un programa para ejecutar una tarea determinada. (http://deconceptos.com/general/procedimiento)	Conjunto de etapas y actividades administrativas que conforman el manejo del Capital de Trabajo y los procesos internos de la empresa Acthiva C.A.	Procedimental	Ventas a crédito. Análisis de crédito y solvencia. Políticas de crédito. Manejo de las cuentas por cobrar. Factores externos. Crédito a proveedores. Objetivos del capital de trabajo. Funciones para el activo circulante. Planeación del capital de trabajo. Procedimientos de capital de trabajo. Toma de decisiones. Control. Problemas de liquidez.	Cuestionario	1
Capital de Trabajo	Es la diferencia entre activos y pasivos circulantes. (Diccionario Linguee, 2015).					2
Debilidades	Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. (http://www.matrizfoda.com/).	Flujo de los procesos administrativos creando fortalezas operativas y oportunidades a desarrollar, así mismo la capacidad de distinguir las debilidades, de las amenazas.	Matriz FODA	Obligaciones financieras a corto plazo. Actividades financieras. Actividades operativas. Políticas de inversión a corto plazo Activo para nivel apropiado de ventas. Punto de equilibrio. Políticas de capital de trabajo. Política de inversión circulante. Coordinación compra-venta. Debilidades. Fortalezas. Gestión de capital de trabajo.	Cuestionario	3
Fortalezas	Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente. (http://www.matrizfoda.com/).					4
Plan estratégico	Define las metas que la empresa desea obtener dentro de un cierto periodo, a la vez que se elijan los métodos que se emplearan para alcanzar las metas trazadas. (Propia, a partir de Martínez y Villa, 2005, p. 11).	Desarrollo de un plan estratégico	Planificación estratégica	Adaptabilidad del plan. Beneficios de la aplicación del plan. Mejoras en la gestión del manejo del Capital de Trabajo	Propuesta	No aplica

Fuente: Marcano, Mendoza, Salazar (2015).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con el Manual de Metodología de la Investigación UNITEC (2013:81), en el presente capítulo “se presentan en forma ordenada los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación con el fin de analizar e interpretar la información obtenida y así poder desarrollar la propuesta que brinda solución al problema planteado”. En este punto se desarrollan los objetivos específicos de la investigación, a los cuales se da cumplimiento mediante la aplicación del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Acthiva, C.A.

El desarrollo del primer objetivo específico que consistió en diagnosticar la situación actual del departamento de crédito de la empresa Acthiva, C.A., se cumplió a través de los ítems 1 al 13. El segundo objetivo específico se fundamentó en identificar las debilidades y fortalezas en el proceso administrativo del capital de trabajo de la empresa Acthiva, C.A. y se alcanzó mediante los ítems 14 al 25.

A continuación se desarrolla el primer objetivo específico formulado, se presentan los resultados obtenidos que dan cumplimiento al mismo y se interpreta la información. Con relación a la interpretación de la información, Balestrini (2006: 170), refiere: “La fase de interpretación fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar interpretaciones de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados”.

Objetivo Específico N° 1: Diagnosticar la situación actual del departamento de crédito de la empresa Acthiva, C.A

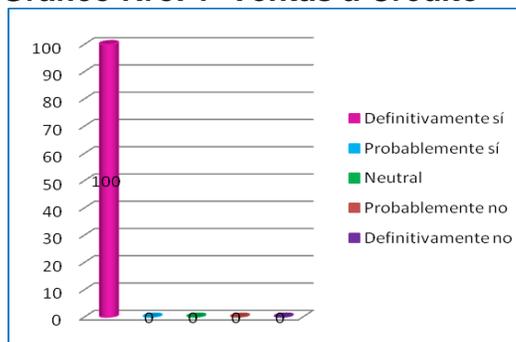
1. La empresa realiza ventas a crédito.

Cuadro Nro. 2 Ventas a Crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	4	100
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 1 Ventas a Crédito



En el gráfico se puede apreciar que el 100% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente si realiza ventas a crédito. Realizar ventas a crédito es una ventaja a nivel de comercialización, siempre y cuando exista una adecuada planificación en las cobranzas y garantía por parte de los clientes. Debido a esto se ve afectado el capital de trabajo en las cuentas por cobrar y en los pasivos laborales ya que por ser a créditos tardan días para ser cobradas y pagadas.

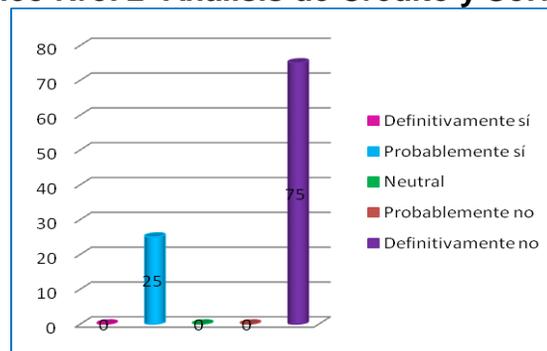
2. La empresa elabora análisis de liquidez y solvencia de los clientes a los que les otorga crédito.

Cuadro Nro. 3 Análisis de Crédito y Solvencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	1	25
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	3	75
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 2 Análisis de Crédito y Solvencia



En el gráfico se puede apreciar que 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente no elabora análisis de liquidez y solvencia de los clientes a los que les otorga crédito, mientras que 25% contestaron que probablemente sí. El hecho de que la empresa no elabore estas dos acciones, implica que desconoce la situación financiera del cliente, el cual no se sabe si el mismo cuenta con suficiente liquidez o no para pagar sus deudas lo cual afectaría en sus pasivos laborales como lo sería en la cuentas por pagar. Incidiendo directamente en sobre las cobranzas de la empresa donde tardaría mucho tiempo por hacerse efectivo de manera inmediata ya que el mismo representaría pérdida para la organización.

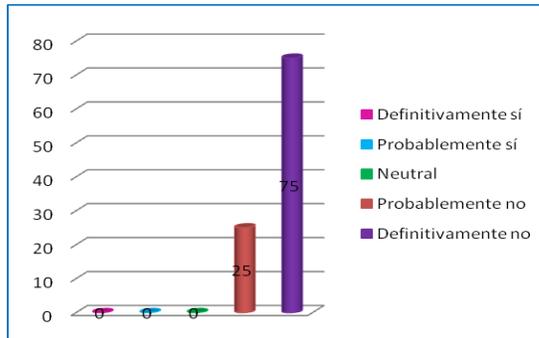
3. La empresa tiene establecida políticas para otorgar crédito (a sus clientes).

Cuadro Nro. 4 Políticas de Crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	1	25
Definitivamente no	3	75
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 3 Políticas de Crédito



En el gráfico se puede apreciar que 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente no tiene establecida políticas para otorgar crédito (a sus clientes), mientras que 25% dijeron que probablemente no. Por tal motivo se puede apreciar que la empresa no tiene claro las políticas de crédito ya que el mismo afectaría sus activos circulantes específicamente las cuentas por cobrar, estas serían las más afectadas debido a que pueden incrementar o disminuir como sea el caso. A la empresa no le conviene que se alargue el plazo de la cobranza ya implica su demora en otros pagos pendientes.

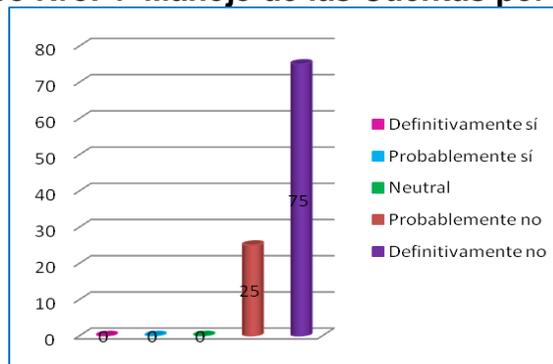
4. Se aplican controles sobre el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

Cuadro Nro. 5 Manejo de las Cuentas por Cobrar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	1	25
Definitivamente no	3	75
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 4 Manejo de las Cuentas por Cobrar



En el gráfico se puede apreciar que 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que en la empresa definitivamente no aplican controles sobre el manejo eficiente de las cuentas por cobrar, mientras que 25% contestaron que probablemente no. Esto implica que los activos circulantes son afectados e impacta negativamente en el capital de trabajo, se debe balancear los ingresos y egresos de efectivo de manera tal que no aparezcan saldos inactivos que no devengarán ninguna utilidad para la empresa. Producto a que no es posible prever con exactitud las deudas de proveedores con la empresa, manteniendo algunos saldos disponibles que le permitan hacer frente a sus compromisos en forma y plazos.

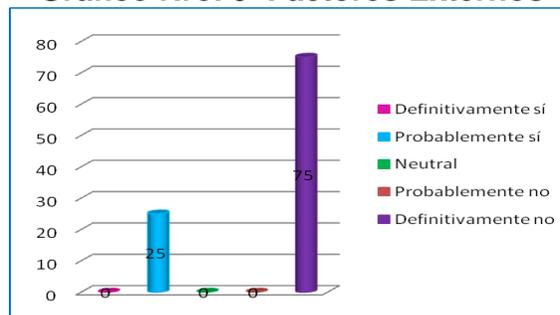
5. Cuando la empresa otorga créditos a los clientes, toma en cuenta el efecto de los factores externos en su capital de trabajo.

Cuadro Nro. 6 Factores Externos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	1	25
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	3	75
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 5 Factores Externos



En el gráfico se puede apreciar que 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que cuando la empresa otorga créditos a los clientes, definitivamente no toma en cuenta el efecto de los factores externos en su capital de trabajo, mientras que 25% contestaron que probablemente sí. Las implicaciones de no considerar los factores externos, trae como consecuencia que se incrementan los costos por regulaciones gubernamentales, nuevos impuestos, costos laborales, lo que implica la incurrancia de la empresa en financiamiento externo, buscando la manera más viable de endeudarse con terceros los cuales pueden ser préstamos bancarios, créditos comerciales entre otros a corto plazo, el cual afecta al pasivo circulante y por lo tanto al capital de trabajo.

Para que una empresa sea sana financieramente necesita mantener un nivel adecuado de liquidez o la capacidad de cumplir con compromisos y pago de deudas a corto plazo y esta capacidad dependerá de que la empresa pueda o no obtener efectivo, bien sea generándolo ella misma convirtiendo en dinero sus activos o pidiendo prestado.

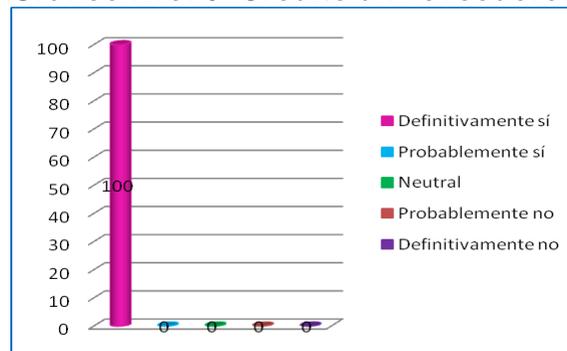
6. La empresa solicita créditos a proveedores frecuentemente.

Cuadro Nro. 7 Crédito a Proveedores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	4	100
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 6 Crédito a Proveedores



En el gráfico se puede apreciar que un contundente 100% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente si solicita créditos a proveedores frecuentemente, la cual ayudaría mucho aprovechar ese lapso de tiempo a invertir en otros activos o a cancelar deudas pendientes. Esto

indica que se incrementa el pasivo circulante y afecta al capital de trabajo de manera excesiva sobre todo en sus cuentas por pagar. Mientras más amplio sea el margen entre los activos circulantes que poseen la empresa y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo.

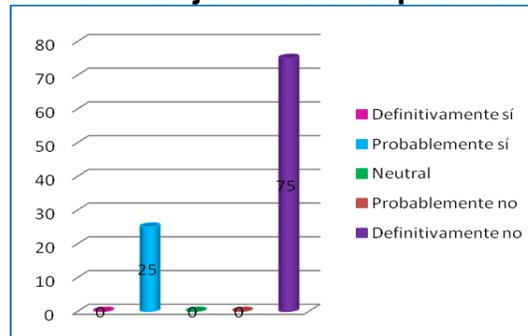
7. Se tienen definidos los objetivos del capital de trabajo.

Cuadro Nro. 8 Objetivos del Capital de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	1	25
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	3	75
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 7 Objetivos del Capital de Trabajo



En el gráfico se puede apreciar que 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que definitivamente no se tienen definidos los objetivos del capital de trabajo, mientras que 25% contestaron que probablemente sí. El objetivo es maximizar las ganancias netas provenientes de los activos, al no tener definidos los objetivos de capital de trabajo implica que el manejo del mismo

es inapropiado y no hay políticas para la inversión ni para incrementar el activo circulante, repercutiendo en la estabilidad financiera de la empresa, en el margen de protección para los acreedores actuales ni para futuras operaciones.

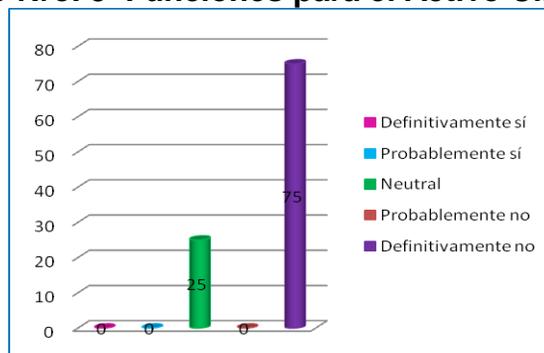
8. Las funciones están establecidas para el activo circulante.

Cuadro Nro. 9 Funciones para el Activo Circulante

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	1	25
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	3	75
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 8 Funciones para el Activo Circulante



En el gráfico se puede apreciar que el 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que las funciones definitivamente no están establecidas para el activo circulante, mientras que el 25% manifestaron neutralidad. Definitivamente se puede observar que las funciones para el activo circulante no se encuentran establecidas lo que trae como consecuencia el mal manejo del mismo, el cual

se ve afectado de una manera negativa ya que no se están cumpliendo con los pasos adecuados para su desenvolvimiento ni para su función la cual es hacer frente a las posibles obligaciones a corto plazo que puedan aparecer.

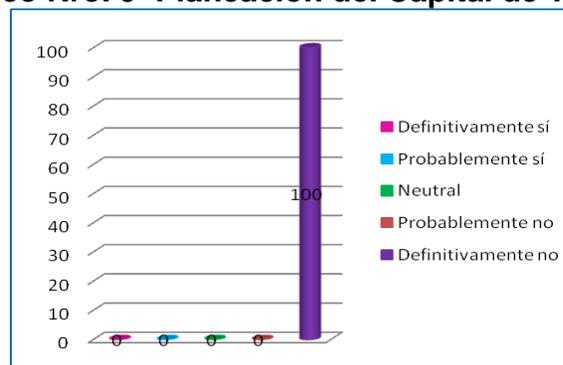
9. Hay planeación en cuanto al capital de trabajo.

Cuadro Nro. 10 Planeación del Capital de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	4	100
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 9 Planeación del Capital de Trabajo



En el gráfico se puede apreciar que un categórico 100% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que definitivamente no hay planeación en cuanto al capital de trabajo. Esto refleja un desequilibrio patrimonial lo que no representa necesariamente que la empresa este en quiebra o que haya suspendido sus pagos, lo que implica una necesidad de aumentar sus activos corrientes la cual conllevaría a tomar decisiones precisas y rápidas.

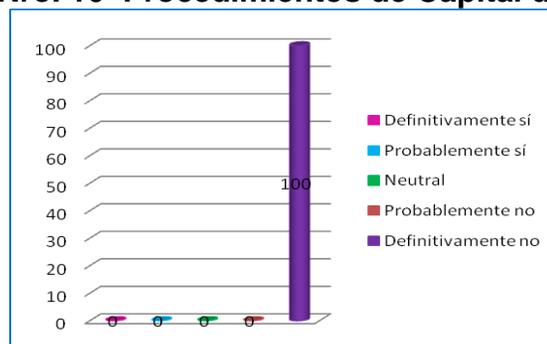
10. Se organizan los procedimientos de capital de trabajo.

Cuadro Nro. 11 Procedimientos de Capital de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	4	100
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 10 Procedimientos de Capital de Trabajo



En el gráfico se puede apreciar que 100% de los empleados de la empresa Achiva, C.A. los cuales fueron encuestados, respondieron que definitivamente no se organizan los procedimientos de capital de trabajo, ya que el mismo es sumamente importancia debido a su relación estrecha con el activo circulante, las cuentas de capital de trabajo y el pasivo circulante que representa un fuerte financiamiento a corto plazo. La empresa Achiva, C.A. puede verse afectada por la excesiva inversión del capital de trabajo debido al mal manejo del mismo, teniendo como consecuencias rentabilidad baja y en caso extremo podía llegar hasta a la quiebra.

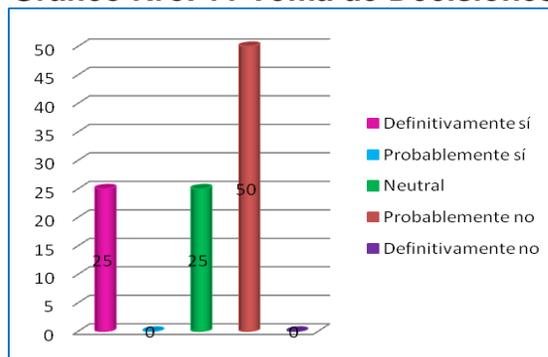
11. La dirección toma decisiones considerando el capital de trabajo.

Cuadro Nro. 12 Toma de Decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	1	25
Probablemente sí	0	0
Neutral	1	25
Probablemente no	2	50
Definitivamente no	0	0
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 11 Toma de Decisiones



En el gráfico se puede apreciar que 50% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la dirección definitivamente no toma decisiones considerando el capital de trabajo, mientras que 25% contestaron que definitivamente si, entretanto 25% expresaron neutralidad. Estos resultados implican que la toma de decisiones en cuanto a inversión, ventas a crédito y financiamientos no son efectivas, por tanto, la falta de comunicación es de gran importancia debido a que afecta a la empresa en todos sus sentidos. Para tomar una buena decisión se debe contar con todos los recursos necesarios para el estudio previo de todas sus cuentas.

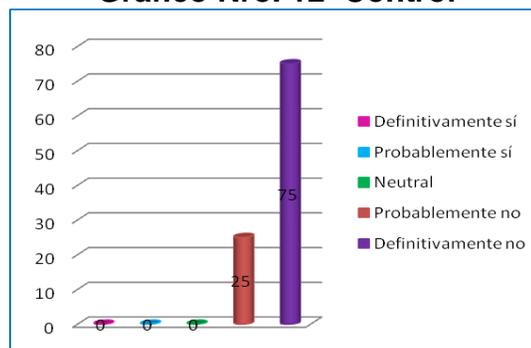
12. Existe control en cuanto al capital de trabajo.

Cuadro Nro. 13 Control

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	1	25
Definitivamente no	3	75
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 12 Control



En el gráfico se puede apreciar que 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que definitivamente no existe control en cuanto al capital de trabajo, mientras que 25% contestaron que probablemente no. Esto indica que las cuentas del activo circulante menos las cuentas del pasivo circulante no se están manejando de una manera efectiva. Debido a esta circunstancia el control permite evitar el fraude o robo a la empresa, un buen control nos ayudará al manejo eficiente del efectivo, la anticipación de la necesidad de endeudamiento y el mantenimiento de saldos positivos pero no excesivos y tomar medidas correctivas para asegurar una mejor decisión en futuros planes.

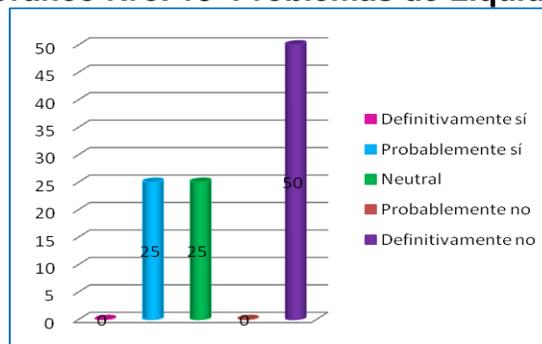
13. La empresa resuelve sus problemas de liquidez.

Cuadro Nro. 14 Problemas de Liquidez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	1	25
Neutral	1	25
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	2	50
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 13 Problemas de Liquidez



En el gráfico se puede apreciar que 50% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente no resuelve sus problemas de liquidez, 25% expresaron neutralidad, mientras que 25% contestaron que probablemente sí. Esto indica que si resuelva problemas de liquidez es porque las cuentas por cobrar y el endeudamiento es bajo; sin embargo, las respuestas están divididas, por lo que en el capital de trabajo (cuentas) no se está manejando de la manera apropiada.

Diagnóstico Situación Actual

Mediante diagnóstico realizado al departamento de cobranzas de Acthiva, C.A, se pudo determinar la situación actual, la cual es difícil, dado que la compañía realiza ventas a crédito, sin conocer la solvencia y capacidad de pago del cliente, no hay control de las cuentas por cobrar, ni procedimientos, ni políticas establecidas, lo que pone en riesgo al capital de trabajo y la salud financiera de la empresa. Tampoco cuenta con la definición de los objetivos los cuales son muy importantes para que todos los empleados tengan el mismo enfoque o meta a cumplir. En la situación que se encuentra la empresa corre un gran riesgo debido a su mala administración y confiabilidad para con los clientes desconociendo la liquidez de cada uno de ellos sin exigirle una garantía a cambio por el crédito dado.

Esto conllevaría por parte de la organización la recuperación optima de las ventas a crédito, mejorar las cobranzas a corto plazo, el servicio insuperable en el manejo de las líneas de crédito asignada para cada cliente, la excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios tanto externos como internos, calidad, responsabilidad, integración absoluta por parte de todos los trabajadores y cumplir con la meta y objetivos específicos planteados en el departamento de no ser así pueden llegar hasta la quiebra.

Conocida dicha situación, conviene conocer las debilidades y fortalezas del capital de trabajo, y para ello, se desarrolla el segundo objetivo específico.

Objetivo Específico N° 2: Identificar las debilidades y fortalezas en el proceso administrativo del capital de trabajo de la empresa Acthiva, C.A.

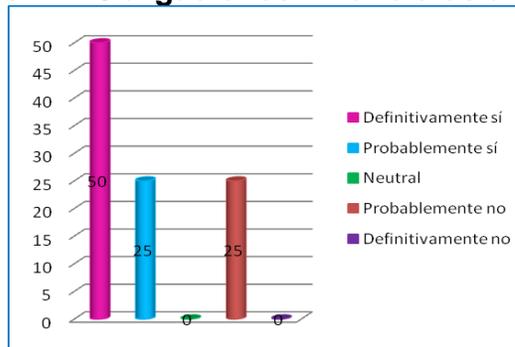
14. La empresa puede cubrir en forma efectiva y sin retraso sus obligaciones financieras a corto plazo.

Cuadro Nro. 15 Obligaciones financieras a corto plazo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	2	50
Probablemente sí	1	25
Neutral	0	0
Probablemente no	1	25
Definitivamente no	0	0
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 14 Obligaciones Financieras a Corto Plazo



En el gráfico se puede apreciar que 50% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente si puede cubrir en forma efectiva y sin retraso sus obligaciones financieras a corto plazo, 25% expresaron que probablemente sí, mientras que 25% contestaron que probablemente no. Esto implica que aún tiene liquidez o que el endeudamiento es bajo, por lo que debe enfocarse en incrementar los activos circulantes.

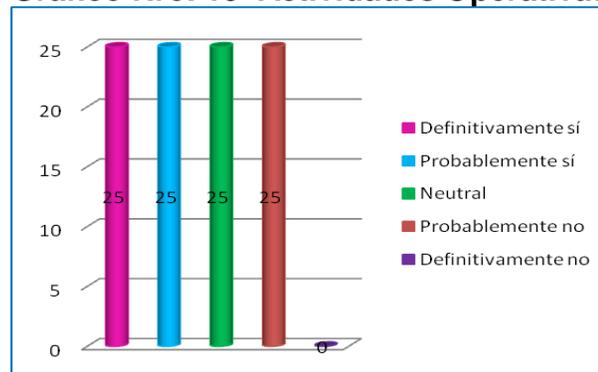
15. La empresa dispone de los recursos para atender las actividades operativas.

Cuadro Nro. 16 Actividades Operativas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	1	25
Probablemente sí	1	25
Neutral	1	25
Probablemente no	1	25
Definitivamente no	0	0
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 15 Actividades Operativas



En el gráfico se puede apreciar que 25% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente si dispone de los recursos para atender las actividades operativas, 25% contestaron que probablemente si, 25% respondieron que probablemente no, mientras que 25% manifestaron neutralidad. Esto implica que puede seguir su operatividad sin necesidad de hacer inversiones grandes.

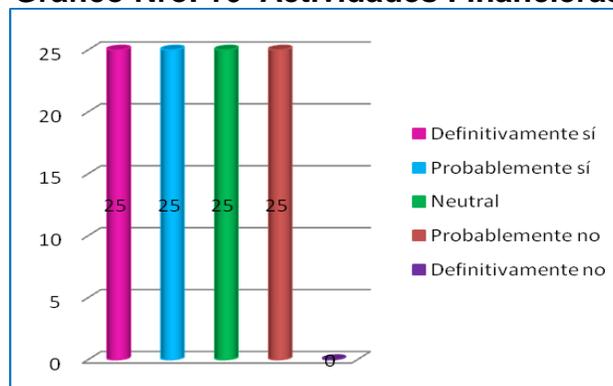
16. La empresa dispone de los recursos para atender las actividades financieras.

Cuadro Nro. 17 Actividades Financieras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	1	25
Probablemente sí	1	25
Neutral	1	25
Probablemente no	1	25
Definitivamente no	0	0
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 16 Actividades Financieras



En el gráfico se puede apreciar que 25% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente si dispone de los recursos para atender las actividades financieras, 25% contestaron que probablemente si, 25% respondieron que probablemente no, mientras que 25% manifestaron neutralidad. Los resultados obtenidos son un indicativo que la empresa presenta problemas para atender las actividades financieras como son: ingresos económicos, costos y gastos, los mismos deben ser administrados y controlados de una manera adecuada, hacerles sus seguimientos pertinentes y corregir a tiempo las desviaciones que puedan presentarse cuando sean comparados con los resultados esperados.

Por cuanto están divididas, lo que requiere enfocarse en aumentar el activo circulante como cobrando las cuentas por cobrar, incrementando inventario y disminuyendo los pasivos.

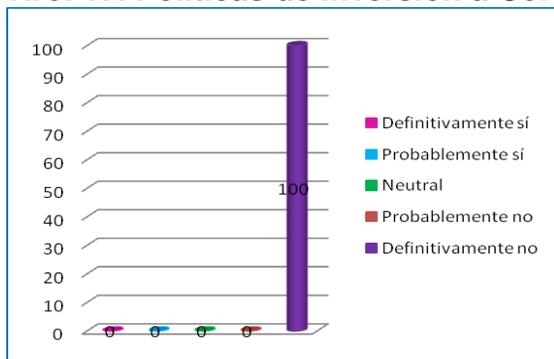
17. Se tienen definidas las políticas de inversión a corto plazo.

Cuadro Nro. 18 Políticas de Inversión a corto plazo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	4	100
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 17. Políticas de inversión a Corto Plazo



En el gráfico se puede apreciar que un categórico 100% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron definitivamente no se tienen definidas las políticas de inversión a corto plazo. Los resultados emanados demuestran que la empresa no está invirtiendo en el corto plazo, lo que afecta de manera negativa a los inventarios, las ventas, las utilidades, no se incrementa el activo circulante y por ende, afecta negativamente al capital de trabajo.

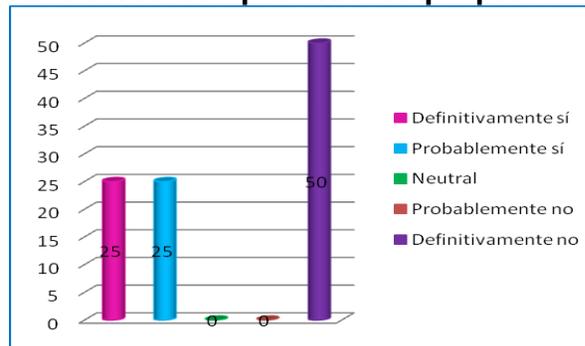
18. La empresa dispone de suficiente activo para sostener el nivel apropiado de ventas.

Cuadro Nro. 19 Activo para Nivel Apropiado de Ventas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	1	25
Probablemente sí	1	25
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	2	50
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 18. Activo para Nivel Apropiado de Ventas



En el gráfico se puede apreciar que 50% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente no dispone de suficiente activo para sostener el nivel apropiado de ventas, 25% contestaron que definitivamente sí, mientras que 25% expresaron que probablemente sí. Esto implica que la empresa no podrá sostener las ventas en el mediano plazo por tal motivo las mismas deben ser cobradas al tiempo estipulado ya que traería como consecuencias un gran impacto a nivel de inflación, rentabilidad y las cuentas concernientes al activo circulante (cuentas por cobrar) y al pasivo circulante (cuentas por pagar).

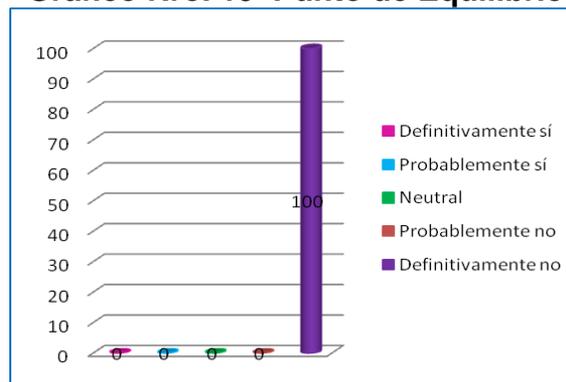
19. Se determina el punto de equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

Cuadro Nro. 20 Punto de Equilibrio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	4	100
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 19 Punto de Equilibrio



En el gráfico se puede apreciar que el 100% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que definitivamente no se determina el punto de equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Esto significa un gran riesgo para la empresa desconocer cuando se llega al punto de equilibrio, ya que en este punto no se genera ni ganancias ni pérdidas cuando lo ideal sería tener más ganancias que pérdidas, por tal motivo permite tomar claras decisiones para obtener mayor rentabilidad.

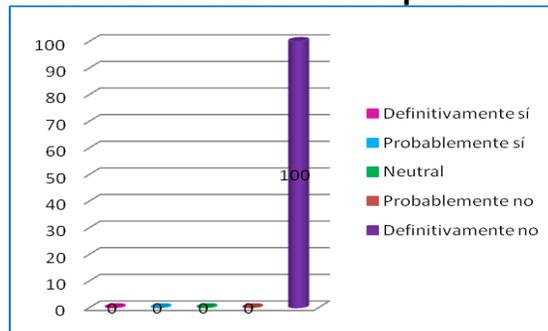
20. Las políticas de capital de trabajo están definidas.

Cuadro Nro. 21 Políticas de Capital de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	4	100
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 20 Políticas de Capital de Trabajo



En el gráfico se puede apreciar que el 100% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que las políticas de capital de trabajo no se encuentran bien definidas ya que estas afectan para la toma de decisiones e implica en el cumplimiento de objetivos y metas trazadas. Si la empresa no cuenta con una política clara sobre el nivel de efectivo que debe mantener, sus saldos reflejarán los niveles de activo y pasivo circulante que se fijan para realizar las operaciones de la empresa. Estos niveles tienen un gran impacto en la misma el cual afecta la alternativa riesgo – rentabilidad. Para tal fin se deben definir las políticas de capital de trabajo y seguir con el cumplimiento del mismo.

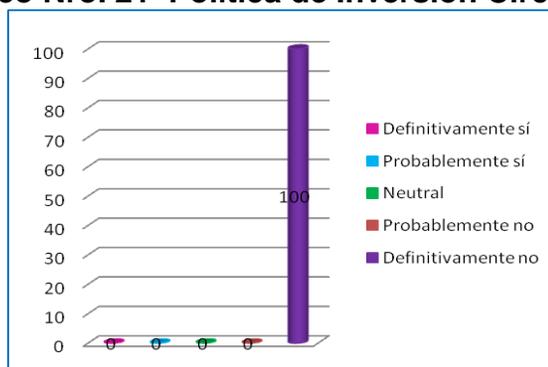
21. La empresa tiene establecida una política de inversión circulante (nivel fijado como meta para cada categoría de activo circulante).

Cuadro Nro. 22 Política de Inversión Circulante

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	4	100
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 21 Política de Inversión Circulante



En el gráfico se puede apreciar que el 100% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente no tiene establecida una política de inversión circulante (nivel fijado como meta para cada categoría de activo circulante). Esto implica que no tiene establecidas las metas para disminuir las cuentas por cobrar, metas relacionadas con los inventarios y las inversiones en suministros para su operatividad, afectando así negativamente a los activos circulantes y por tanto, al capital de trabajo.

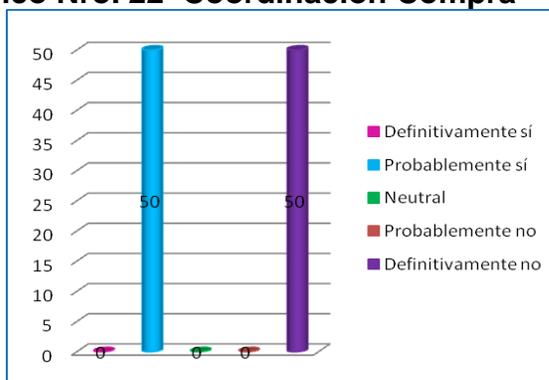
22. Se cuenta con una estrategia racional de compras coordinadas con requerimientos de ventas.

Cuadro Nro. 23 Coordinación Compra – Venta

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	2	50
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	2	50
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 22 Coordinación Compra - Venta



En el gráfico se puede apreciar que 50% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que la empresa definitivamente no cuenta con una estrategia racional de compras coordinadas con requerimientos de ventas, mientras que 50% contestaron que probablemente sí. Los resultados emanados evidencian que no se tiene una política efectiva de compras, no se controlan los inventarios, no se pronostican las ventas, por lo que hay descoordinación compra – venta, situación que afecta a los ingresos, los inventarios y al capital de trabajo.

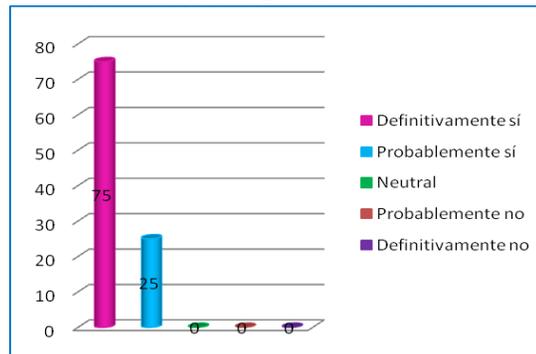
23. Las debilidades en los procesos son notables.

Cuadro Nro. 24 Debilidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	3	75
Probablemente sí	1	25
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 23 Debilidades



En el gráfico se puede apreciar que 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que las debilidades en los procesos definitivamente son notables, mientras que 25% contestaron que probablemente sí. Al ser estos procesos muy débiles quiere decir que en algo está fallando la empresa por lo que no tiene el funcionamiento adecuado, y está afectando de forma negativa en los activos circulantes y pasivos circulantes.

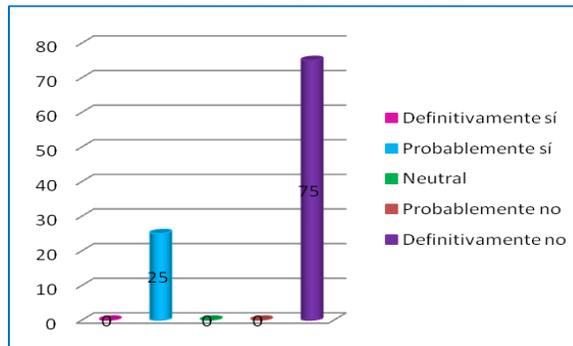
24. Existen fortalezas en los procesos.

Cuadro Nro. 25 Fortalezas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	1	25
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	.3	75
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 24. Fortalezas



En el gráfico se puede apreciar que 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que definitivamente no existen fortalezas en los procesos, mientras que 25% contestaron probablemente sí. Esto implica que son pocas las fortalezas y más las debilidades afectando al capital de trabajo incidiendo en su buen funcionamiento, específicamente en el departamento de cobranza donde se notó el mal manejo de la cobranza y el personal no se encuentra capacitado ni cuenta con las herramientas necesarias como tecnología o software actualizado para realizar dicha función. De acuerdo al estudio realizado se logró realizar un cuadro de debilidades y fortalezas. (Ver cuadro Nro. 27).

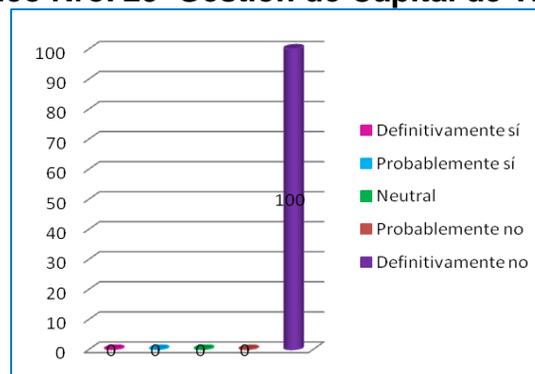
25. Se gestiona efectivamente el capital de trabajo.

Cuadro Nro. 26 Gestión de Capital de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Neutral	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	4	100
Total	4	100

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Gráfico Nro. 25 Gestión de Capital de Trabajo



En el gráfico se puede apreciar que 75% de los empleados de la empresa Acthiva, C.A. que fueron encuestados, respondieron que definitivamente no se gestiona efectivamente el capital de trabajo. .Esto implica debilidades en el manejo del capital de trabajo, dado que en respuestas anteriores se pudo apreciar que no hay control de inventario, no se realizan inversiones a corto plazo, hay cuentas por cobrar, pasivos circulantes.

Debilidades y Fortalezas

De los resultados emanados en la investigación se logró identificar que el proceso administrativo del capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A. es débil en cuanto a que carece de políticas de capital de trabajo, no tiene definida política de inversión circulante, no hay gestión efectiva del capital de trabajo, no existe control de las cuentas por cobrar, no tiene definida políticas de cobranza, no tiene definidas políticas de crédito, no se estudia la solvencia del cliente, no tiene definidas políticas de inversión a corto plazo, dispone medianamente de activos para sostener el nivel apropiado de ventas, no se determina el punto de equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Igualmente, es fuerte en cuanto al cumplimiento de obligaciones financieras a corto plazo, dispone de los recursos para atender las actividades operativas y financieras.

A continuación se presenta la matriz DOFA de la empresa Acthiva, C.A., la cual es una herramienta que nos permite el diagnóstico estratégico en función de los resultados emanados del análisis interno y externo, donde el vínculo total de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa en el macro y micro entorno donde operan. Es de gran importancia aplicar esta herramienta ya que nos permite realizar un diagnóstico real de la problemática que existe dentro de la empresa, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, pues cuando conocemos nuestra realidad casi siempre sabemos qué hacer.

Esto se detalla en el cuadro Nro. 27 que se presenta seguidamente.

Cuadro Nro. 27. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA ACTHIVA, C.A.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo efectivo del capital de trabajo. 2. Manejo efectivo de las cuentas por cobrar. 3. Competidores menos preparados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política cambiaria. 2. Política Fiscal. 3. Incertidumbre. 4. Marco legal. 5. Seguridad.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA-DO	ESTRATEGIA-DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. No están definidas las políticas de capital de trabajo, política de inversión circulantes, políticas de cobranzas, políticas de crédito, política de inversión a corto plazo, 2. Los procesos son débiles. 3. No se gestiona efectivamente el capital de trabajo. 4. No se controlan las cuentas por cobrar, 5. No se estudia la solvencia del cliente. 6. Dispone medianamente de activos para sostener el nivel apropiado de ventas, 7. No se determina el punto de equilibrio entre riesgo y rentabilidad. 8. No usa planes estratégicos. 9. Cultura financiera de la empresa. 10. Procedimientos de capital de trabajo. 11. Financiamiento externo. 12. Planeación del capital de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Establecer las políticas de cobranzas. b. Formular las políticas de cuentas por cobrar. c. Evitar la mala gerencia ante competidores más experimentados. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. b. Revisar periódicamente la situación financiera de los clientes importantes. c. Definir políticas de capital de trabajo y cuentas por cobrar en un entorno de incertidumbre.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA-FO	ESTRATEGIA-FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cubre obligaciones financieras a corto plazo. 2. Dispone de los recursos para atender las actividades operativas. 3. Dispone de los recursos para atender las actividades financieras. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Plantear las políticas de crédito. b. Políticas del capital de trabajo. c. Ampliar la capacidad productiva para aumentar la presencia en el mercado. d. Guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Formular políticas de capital de trabajo tomando en cuenta los factores externos. b. Establecer lineamientos específicos para cada departamento. c. Tomar decisiones concretas y rápidas.

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

En el cruce de variables, entre las fortalezas y amenazas, se formuló las siguientes estrategias FA: Formular políticas de capital de trabajo tomando en cuenta los factores externos. De igual manera, al cruzar las debilidades con las oportunidades, se plantearon las estrategias FO: Plantear las políticas de crédito y políticas del capital de trabajo.

Al realizar el cruce de variables entre las debilidades y las oportunidades, se formularon como estrategias DO: Establecer las políticas de cobranzas y formular las políticas de cuentas por cobrar. Finalmente, al cruzar las debilidades con las amenazas se plantearon las siguientes estrategias DA: Definir políticas de capital de trabajo y cuentas por cobrar en un entorno de incertidumbre.

CAPÍTULO V

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA DE LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.

Presentación de la propuesta

La presente propuesta se refiere al diseño de un plan estratégico para la optimización de la gestión del departamento de cobranza y del capital de trabajo de la empresa Acthiva, C.A., en función de los resultados obtenidos y de las debilidades y fortalezas encontradas. En efecto, se exponen y describen detalladamente estrategias, dirigidas a solucionar las fallas existentes.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Presentar un plan estratégico para la optimización de la gestión del departamento de cobranza y del capital de trabajo de la empresa Acthiva, C.A.

Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico de la empresa Acthiva, C.A.
- Plantear el mapa estratégico de la empresa Acthiva, C.A.
- Proponer el plan de acción para la empresa Acthiva, C.A.

Diagnóstico: Departamento Cuentas por Cobrar Acthiva, C.A.

La empresa Acthiva, C.A. realiza ventas a crédito, lo que significa que tiene en sus activo circulante cuentas por cobrar, sin embargo no elabora análisis de liquidez y solvencia de los clientes a los que les otorga crédito, no tiene políticas establecidas para el otorgamiento de crédito a sus clientes, no aplica controles eficientes en el manejo de las cuentas por cobrar, situación que impacta de manera negativa en el activo circulante y en el capital de trabajo, dado que éste se ve disminuido, afectando así a las inversiones, la operatividad de la empresa, la toma de decisiones, los inventarios, utilidades.

Para Tanaka (2010: 210), el capital de trabajo tiene 2 definiciones: Capital de Trabajo Bruto y Capital de Trabajo Neto. El primero equivale al activo corriente de la empresa y representa las inversiones a corto plazo (inversiones que se pueden convertir en efectivo en un plazo de hasta un año) y está compuesto por partidas como caja, bancos, valores negociables, cuentas por cobrar comerciales, otras cuentas por cobrar, existencias y cargas diferidas, mientras que el capital de trabajo neto consiste en la diferencia de activo corriente menos pasivo; es decir, inversiones a corto plazo menos financiamiento de terceros a corto plazo.

En cuanto al capital de trabajo, se evidencia que la empresa Acthiva, C.A. no toma en cuenta los factores externos en su capital de trabajo, solicita crédito a proveedores frecuentemente, no tiene los objetivos de capital de trabajo definidos, no están definidas las funciones para el activo circulante, no hay planeación en cuanto al capital de trabajo, no se organizan procedimientos de capital de trabajo y no hay control de éste. Ahora bien, considerando que en la empresa tradicional, sostienen Horngren, Sundem y Elliot (2000:41), "los principales componentes del capital de trabajo son las

cuentas por cobrar más el inventario, menos las cuentas por pagar”, se puede señalar entonces que la situación actual del capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A. presenta serias deficiencias, dado que tiene cuentas por pagar, lo que significa financiamiento que se traduce en pasivos circulantes, aunado a las cuentas por cobrar sin control, ni política definida, trae como consecuencia un mal manejo el capital de trabajo, situación que pone a la empresa en dificultades financieras.

Análisis Interno y Externo

En la presente investigación se hizo necesaria la elaboración de una matriz DOFA que se alimente directamente con los datos recolectados del cuestionario. Se enfocó el Perfil de Capacidad Interna (PCI), a fin de encontrar fortalezas y debilidades.

Para generar el análisis interno, se levantó el Perfil de Capacidad Interna, herramienta utilizada para identificar y valorar las fortalezas y debilidades, permitiendo de esta manera evaluar internamente a la empresa Acthiva, C.A.; capacidad directiva, talento humano, competencia, situación financiera y tecnológica, respectivamente. Cada factor fue evaluado como una fortaleza o como una debilidad. A su vez, la fortaleza o debilidad se estableció el grado de las mismas como alto, medio o bajo.

De igual manera, para efectuar el análisis externo, se requirió levantar el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), desarrollado por Serna y consiste en la realización de una matriz donde se comparan a juicio del decisor, ciertos factores con las oportunidades, amenazas y sus respectivos impactos. Es una herramienta utilizada para identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales, a partir de la categoría factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Perfil de Capacidad Interna (PCI)

A continuación se presenta el Perfil de Capacidad Interna (PCI) por cada categoría, en las cuales se detallan los distintos aspectos calificados como fortaleza o debilidad, así como su impacto en las cuentas por cobrar y el capital de trabajo. Seguidamente se presentan los resultados arrojados:

Cuadro Nro. 28 Perfil Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa.	X						X		
Uso de Planes Estratégicos				X			X		
Orientación empresarial		X					X		
Sistema de toma de decisiones						X	X		

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Análisis: Se puede observar según el cuadro Nro. 28, que durante el diagnóstico de la capacidad interna, en el ámbito de la capacidad directiva, posee fortaleza alta en imagen corporativa, orientación empresarial media con alto impacto en las cuentas por cobrar y el capital de trabajo. También, se detectan debilidades de alto grado en el uso de planes estratégicos y toma de decisiones con alto impacto en el las cuentas por cobrar y el capital de trabajo.

Cuadro Nro. 29 Perfil Capacidad del Talento Humano

Capacidad del Talento Humano	Fortalezas			Debilidades			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Sistema de recompensas	X			X			X		
Fuerza de ventas orientada al logro	X			X			X		
Fuerza de ventas altamente capacitada	X			X			X		

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Análisis: Según el diagnóstico interno sobre la capacidad del talento humano, en el cuadro Nro. 29, se observó que existen fortalezas con alto grado en cuanto a sistema de recompensas, fuerza de ventas orientada al logro y fuerza de ventas altamente capacitada con alto grado de impacto en el capital de trabajo.

Cuadro Nro. 30 Perfil Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Dispone de los recursos para atender las actividades operativas.		X					X		
Pocos competidores.					X		X		

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Análisis: Según el cuadro Nro. 30, se puede ver que la empresa Acthiva, C.A. posee dentro del ámbito competitivo fortalezas internas de nivel medio ya que dispone de recursos para atender actividades operativas, con alto grado de impacto en el capital de trabajo. Además, tiene debilidad media en cuanto a los competidores en el mercado con alto impacto en el capital de trabajo.

Cuadro Nro. 31 Perfil Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cultura financiera de la empresa.				X			X		
Políticas de inversión a corto plazo				X			X		
Cuentas por cobrar				X			X		
Procedimientos de capital de trabajo				X			X		
Capacidad para desarrollar actividades financieras		X							
Financiamiento externo						X			
Planeación de capital de trabajo				X					
Cumplimiento de obligaciones a corto plazo		X							

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Análisis: Según el cuadro Nro. 31, referido al diagnóstico Interno de PCI enfocando la capacidad financiera, se demuestra que la empresa Acthiva, C.A. posee fortalezas de grado alto relacionadas con cultura financiera de la empresa, políticas de inversión a corto plazo, manejo ineficiente de las cuentas por cobrar, procedimientos de capital de trabajo, planeación del capital de trabajo con alto impacto en el capital de trabajo, debilidad media en cuanto al financiamiento externo con alto impacto en el capital de trabajo; y fortaleza media relacionada con la capacidad para desarrollar actividades financieras y cumplimiento de obligaciones a corto plazo con alto impacto en el capital de trabajo.

Cuadro Nro. 32 Perfil Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel de tecnología empleado.	X						X		
Capacidad de innovación.	X						X		
Habilidad técnica y de procesos.	X						X		

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Análisis: Según el cuadro Nro. 32, referido al diagnóstico Interno de PCI enfocando la capacidad tecnológica, se demuestra que la empresa Acthiva, C.A. posee fortalezas con alto grado relacionadas con el nivel de tecnología empleado, la capacidad de innovación y la habilidad técnica y de procesos, todas con alto impacto en el capital de trabajo.

Perfil Oportunidades y Amenazas del Medio

Para efectuar el análisis externo, se requirió levantar el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), desarrollado por Serna y consiste en la realización de una matriz donde se comparan a juicio del decisor, ciertos factores con las oportunidades, amenazas y sus respectivos impactos. Es una herramienta utilizada para identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales, a partir de la categoría factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Seguidamente, se presenta el POAM, en las cuales se detallan los distintos factores calificando como oportunidades o amenazas, que impactan en el capital de trabajo de la empresa Acthiva, C.A.

Cuadro Nro. 33 Perfil Oportunidades y Amenazas del Medio

CALIFICACIÓN FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Política cambiaria.				X			X		
Política Fiscal.				X			X		
Políticos									
Incertidumbre.				X			X		
Marco legal.				X			X		
Sociales									
Seguridad.				X			X		
Cultura hacia la calidad.	X						X		
Competitivos									
Competidores menos preparados	X						X		
Manejo efectivo del capital de trabajo	X						X		
Manejo efectivo de las cuentas por cobrar	X						X		

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Análisis: En el cuadro 33, se detallan los resultados del diagnóstico externo (POAM) para factores económicos, políticos, sociales y competitivos. Se demuestra amenaza alta en cuanto a la política cambiaria, política fiscal, incertidumbre, marco legal y seguridad. Y las oportunidades son altas y están dadas por competidores menos preparados, cultura hacia la calidad, manejo efectivo del capital de trabajo y manejo efectivo de las cuentas por cobrar, todos con alto impacto en el capital de trabajo de la empresa Acthiva, C.A.

Direccionamiento Estratégico

Misión

En Acthiva, C.A. nos fijamos como Misión, apoyar y contribuir al Éxito de las organizaciones y de su capital humano, identificando e impulsando el desarrollo del talento para lograr su máxima expresión a través de Relaciones de Confianza perdurables en el tiempo.

Visión

Nuestra Visión es ser una empresa reconocida en el mercado venezolano por conservar altos estándares en la calidad de sus servicios y de sus aportes, los cuales contribuyen de forma activa y efectiva al logro de objetivos individuales y organizacionales.

Valores

- ✓ Trabajamos con integridad en cada acto y vocación de servicio cada día.

- ✓ Conservamos el compromiso con nuestros acuerdos y la pasión por lo que hacemos.
- ✓ Procuramos la confianza de nuestros clientes y colaboradores.
- ✓ Reforzamos el respeto por nuestros valores.

Políticas

Las políticas de la empresa Acthiva, C.A., están definidas esencialmente para el buen funcionamiento de la organización, que sea tanto porque alinea y marca las reglas del juego. Es una declaración de principios generales que la empresa debe cumplir, en ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados.

Finalmente para implementación de la propuesta, la empresa Activa tiene la posibilidad de aplicar políticas de crédito, cobranza, cuentas por cobrar y capital de trabajo, y se plasman a continuación:

POLÍTICAS DE CRÉDITO

**Activa,
C.A.**

- ❖ El departamento de crédito y cobranzas debe comprobar todos los datos consignados por el cliente, tomando como tiempo máximo para verificar dichos documentos, tres (3) días.
- ❖ Una vez verificados los datos del cliente y los mismos están correctos, se aprueba o se rechaza el crédito, notificándole al cliente dicha decisión y las condiciones de pago a las cuales está sometido la concesión del crédito, a fin de que el mismo realice el pedido.
- ❖ En caso de que el cliente no reúna los requisitos exigidos por la gerencia, se les enviará una notificación por escrito de las razones por las cuales el crédito no fue aprobado.

POLÍTICAS DE COBRANZAS

**Activa,
C.A.**

- ❖ El jefe del departamento de cobranza deberá revisar los estados de cuenta de cada uno de los clientes de manera regular, para preparar un informe de las cuentas de cada uno, a fin de determinar los clientes que presentan una morosidad mayor y a su vez aquellas facturas que estén próximas a vencer y así emprender acciones que permitan recuperar estas cuentas, tales acciones son las siguientes:
- ✓ El analista de crédito y cobranzas del departamento debe hacerle una llamada telefónica una semana antes del vencimiento de la factura, recordándole la fecha de pago.
- ✓ En el caso del cliente que no pague la factura a la fecha, tres (3) días después se le vuelve a llamar recordándole que la factura ya está vencida y que debe cancelarla, además de notificarle que están corriendo intereses moratorios

POLÍTICAS DE COBRANZAS

*Activa,
C.A.*

- ❖ Pasado los quince (15) días del vencimiento de la factura y el cliente no la ha cancelado, se le indica al cobrador para que realice una visita domiciliaria, para que elabore la respectiva cobranza.
- ❖ Pasado sesenta (60) días, y no se ha ejecutado el cobro se envía la notificación al asesor legal de la empresa para que realice los trámites legales y lograr un convenio de pago, dicho convenio debe estar sustentado con una letra de cambio. Las cuentas que la gerencia juzgue que son incobrables deberán cancelarse y pasarse a un mayor separado, con su cuenta de control respectiva.

POLÍTICA DE CUENTAS POR COBRAR

Activa,
C.A.

- El departamento de cobranza debe realizar la evaluación del cliente. Los documentos que se reciben de los clientes para el otorgamiento del crédito deben ser autorizados por el departamento correspondiente.
- Al final de cada mes deben enviarse los estados de cuenta respectivos a los clientes.
- Comprobar regularmente los saldos de las cuentas por cobrar a clientes. Los libros auxiliares deben ser conciliados continuamente con la cuenta control.
- Se debe realizar un seguimiento periódico de las cuentas atrasadas de los clientes.
- Elaborar informes periódicos de cuentas por cobrar, estableciendo la antigüedad de los saldos.
- Las cuentas incobrables deben ser revisadas periódicamente.

POLÍTICA DE CUENTAS POR COBRAR

*Activa,
C.A.*

- Al final de cada mes se debe llevar un control de pago de cada uno de los clientes, para obtener un mejor control de los ingresos provenientes de las ventas.
- Cuando se trate de clientes previamente conocidos o frecuentes en la empresa, se le otorgará un límite de crédito de hasta ochenta mil Bolívares (Bs. 80.000,00) y cuando son clientes nuevos, hasta un monto máximo de 5.000,00 Bolívares (Bs.5.000,00) y exigiendo una inicial equivalente al cincuenta por ciento (50%) del monto facturado, previo cumplimiento y verificación de los requisitos y condiciones exigidas por la empresa.
- Presentar periódicamente un informe de los estados de cuentas detallados de las cuentas por cobrar y enviarlo a las unidades responsables del ingreso (tesorería, cuentas por pagar, entre otros) de la organización, en relación a esto se debe realizar las gestiones de cobranzas; dicho reporte debe estar diseñado en base a las fechas de vencimiento de las facturas y los días de retraso que hasta los momentos han acumulado.

POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO`

*Activa,
C.A.*

Para el manejo y administración efectiva del Capital de Trabajo, la empresa Acthiva, C.A., debe orientarse hacia la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo; además de establecer las pautas para el control de las cuentas por cobrar, de los inventarios, del efectivo y del financiamiento a proveedores, Por ello debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Incertidumbre: La empresa Acthiva, C.A., debe plantear la administración del capital de trabajo teniendo presente el entorno de incertidumbre que predomina en Venezuela.
- Naturaleza de la empresa: La empresa Acthiva, C.A., debe ubicarse en un entorno de desarrollo social y productivo, para lograr efectividad en la administración financiera.
- Capacidad de los activos: La empresa Acthiva, C.A., debe enfocarse en depender de sus activos fijos dado que son los que le generan ganancias operativas.
- Costos del financiamiento: La empresa Acthiva, C.A., podrá obtener recursos por medio de los pasivos corrientes, porque son fondos de largo plazo.

Mapa Estratégico

Se presenta el mapa estratégico para la empresa Acthiva, C.A., del cual se desprenden los factores clave de éxito causados por las debilidades que presentan las cuentas por cobrar y el capital de trabajo., están dados en función de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como una herramienta que ayuda a esta empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Situación que trae como efectos en la empresa objeto de estudio, lo siguiente:

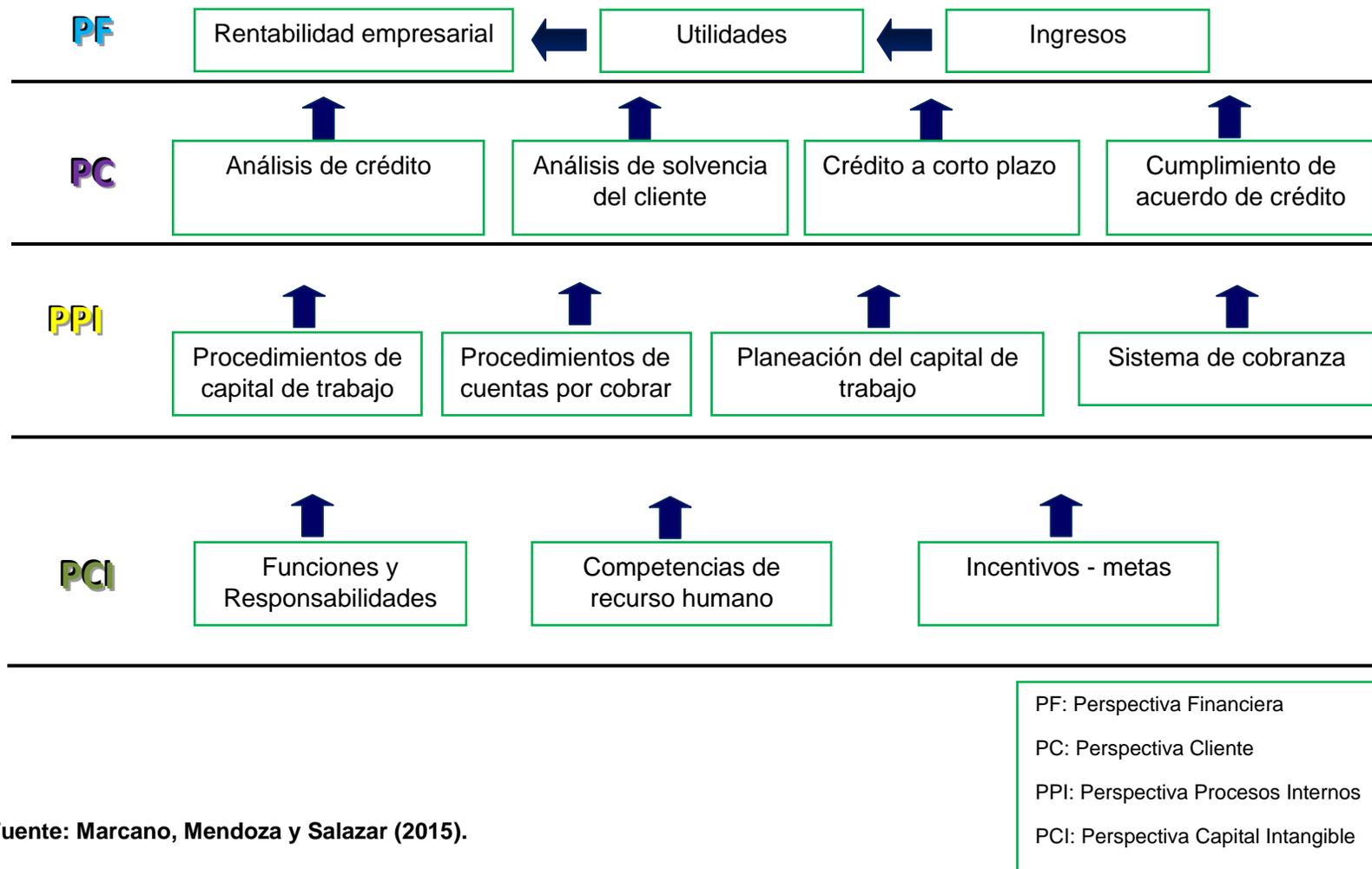
En la perspectiva financiera: afecta la rentabilidad empresarial, las utilidades y los ingresos.

En la perspectiva Cliente: no se analiza el crédito, carece de análisis de solvencia del cliente, no hay control de crédito para que éste sea a corto plazo y no se cumple acuerdo de crédito.

En la perspectiva Procesos Internos: carece de procedimientos de capital de trabajo, procedimientos de cuentas por cobrar, planeación del capital de trabajo y un sistema de cobranza.

En la perspectiva Capital Intangible: no están definidas las funciones y responsabilidades para el departamento de crédito, falta establecer las competencias de recurso humano y la implementación de un sistema de recompensas: incentivos – metas.

Figura Nro. 1 Mapa Estratégico de la Empresa Acthiva, C.A.



Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

Plan de Acción

A continuación se presenta el plan de acción a seguir por la empresa Acthiva, C.A. para la implementación de las estrategias.

Tabla Nro. 1 PLAN ESTRATÉGICO

Estrategias	Acciones	Responsable (s)	Fecha
Política de crédito.	Revisión de los datos del cliente. Verificación de los datos del cliente. Verificación de los requisitos para el crédito.	Auxiliar Administrativo de la empresa Acthiva, C.A.	En la Actualidad.
Política de cobranza.	Revisión de estados de cuenta. Comunicación con el cliente. Establecimiento de lapsos de pagos. Notificaciones al cliente.	Analista de Cobranza de la empresa Acthiva, C.A.	Todo Los meses.
Política de cuentas por cobrar.	Evaluación del cliente. Envío de estados de cuenta. Comprobación de saldos. Elaboración de informes.	Analista de Cobranza de la empresa Acthiva, C.A.	Cada 3 Meses.
Política de capital de trabajo.	Manejo de cuentas por cobrar. Manejo de inventarios.	Analista de venta de la empresa Acthiva, C.A.	Se realizará Todo el año.

Fuente: Marcano, Mendoza y Salazar (2015).

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se planteó como objetivo general proponer plan estratégico para la optimización de la gestión del departamento de cobranza y el capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A., se encontraron evidencias de relevancia, las cuales se resumen de acuerdo con los objetivos específicos.

En lo concerniente al primer objetivo específico: Diagnosticar la situación actual del departamento de crédito en la empresa Acthiva, C.A., se evidenció que no tiene pautas, ni políticas establecidas en cuanto a las cuentas por cobrar, crédito y cobranza, por cuanto otorga crédito de venta a los clientes, tienen cuentas por cobrar sin control alguno, sin política de crédito y cobranza establecida, no tiene establecidos los procedimientos de cuentas por cobrar, no se controla el crédito otorgado a los clientes, situación que pone a la empresa en riesgo de cuentas por cobrar incobrables, posible falta de liquidez, afecta a los activos circulantes, al capital de trabajo, los ingresos, las utilidades, la operatividad de la empresa y su rentabilidad.

En cuanto al alcance del segundo objetivo específico: Identificar las debilidades y fortalezas en el proceso administrativo del capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A., se evidenció que el manejo del capital de trabajo, la empresa Activa, C.A. presenta las siguientes debilidades: no están definidas las políticas de capital de trabajo, no tiene definida política de inversión circulante, los procesos son débiles, no se gestiona efectivamente el capital de trabajo, no se controlan las cuentas por cobrar, no tiene definida políticas de cobranzas, no tiene definidas políticas de crédito, no se estudia la solvencia del cliente, no tiene definidas políticas de inversión a corto plazo, dispone medianamente de activos para sostener el nivel apropiado de

ventas, no se determina el punto de equilibrio entre riesgo y rentabilidad. También, presenta fortalezas, tales como: cubre obligaciones financieras a corto plazo, dispone de los recursos para atender las actividades operativas y dispone de los recursos para atender las actividades financieras.

Finalmente, para dar cumplimiento al tercer objetivo establecido y lograr el alcance de la investigación, se diseñó un plan estratégico que mejore la gestión del departamento de cobranza y capital de trabajo en la empresa Acthiva, C.A., el cual se conformó por el diagnóstico, la matriz DOFA, formulación de estrategias, mapa estratégico y el plan de acción a seguir.

RECOMENDACIONES

Se recomiendan a las empresas para la implementación del plan estratégico, ejecutar las fases siguientes:

- Fase Divulgativa: se hará mediante circulares, correos electrónicos, red interna de comunicación (Intranet), reuniones, charlas y publicaciones.
- Fase Conocimiento: Incluye la formación empresarial del recurso humano en cuanto a crédito, cobranzas, cuentas por cobrar y capital de trabajo, así como su formación en el puesto de trabajo.
- Fase ejecutoria: Se llevará a cabo mediante el plan estratégico.
- Fase evaluativa: se realizará mediante la aplicación de una encuesta de evaluación.
- Fase de actualización: se considera relevante la actualización en función de las exigencias laborales, tecnológicas y de las modificaciones que se presenten en el marco legal existente.

De igual modo, se le recomienda a la empresa Acthiva, C.A. lo siguiente:

- Elabore un plan de inversiones a corto plazo, tomando en cuenta los inventarios, los activos circulantes, ventas pronosticadas y presupuesto.
- Para futuras investigaciones, se recomienda el diseño de un modelo de capital de trabajo enfocando activos y pasivos circulantes, utilizando técnicas de observación documental (revisión de información de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar en la empresa).

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, Martín (2006). **Manual de Planificación Estratégica**. Panorama Editorial, S.A., México.
- Angulo F. y Berrio, H. (2014). **Estrategias de Inversión en Capital de Trabajo Aplicadas por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas de Comercio Textil en el Municipio de Maicao**. Disponible en: http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-12-no-2/articulo05.pdf. Consulta: 2015, Mayo 17.
- Arens, A. y Loebbecke, J. (1996). **Auditoría un Enfoque Integral**. México: Prentice Hall.
- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de investigación, guía para su elaboración. (5ª Edición)**. Venezuela, Editorial Episteme.
- Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Caracas: Episteme.
- Balestrini, Miriam (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Bencomo, Yulenny; Hernández, Mircelc y Mayorga, Ylen (2010), **Diseño de estrategias gerenciales que conlleven optimizar el capital de trabajo en cuentas por cobrar en el condominio del centro comercial cristal, Municipio Naguanagua del estado Carabobo**. Trabajo de Grado publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Castro, L. (2014). **Administración Financiera del Capital de Trabajo, como Elemento Generador de Valor**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de El Salvador. El Salvador. Disponible en: <http://ri.ues.edu.sv/5461/>. Consulta: 2015, Mayo 10.

Deconceptos.com (s/f). **Concepto de Procedimientos**. Disponible en: <http://deconceptos.com/general/procedimiento>. Consulta 2015, Febrero 26.

Diccionario Linguee (2015). **Activo Circulante pasivo Circulante**. Disponible en: <http://www.linguee.es/espanol-ingles/traduccion/activo+circulante+pasivo+circulante.html>. Consulta 2015, Enero 29.

Espinosa, Daisy (2005). **Capital de Trabajo, Riesgo y Rentabilidad Empresarial**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/capital-de-trabajo-riesgo-y-rentabilidad-empresarial/>. Consulta 2015, Mayo 25.

Flames, Abel (2001). **Metodología de la Investigación**, Editorial Fundación “Abel Flames”, Venezuela.

Gitman, Lawrence (1986). **Fundamentos de Administración Financiera** (Vol. 1). Editorial Mc Graw Hill. México.

Gómez, Giovanni (2004). **Administración del Capital de Trabajo**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. Consulta: 2014, Septiembre 25.

Guevara, A. y Villadiego K. (2010). **Planificación Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa Diesel, C.A. Súper Repuestos**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Heinemann, Klaus (2003). **Introducción a la Metodología de la investigación Empírica**. España: Paidotribo Editorial.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Horngren, Charles; Sundem, Gary y Elliot, John (2000: 41). **Introducción a la**

Contabilidad Financiera. México: Pearson Prentice Hall.

Ledezma, A. (2013). **Propuesta de Capital de Trabajo Centrado en Cuentas por Cobrar de la Empresa Brassas, C.A. ubicada en Barquisimeto Estado Lara.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Lozano, C. (2011). **Análisis de la Administración Financiera del Capital de Trabajo con Enfoque en las Cuentas por Cobrar de una Empresa de servicios Mexicana.** Trabajo de Grado no publicado, Universidad Veracruzana. México.

López, Alomá y Labrada, Leyva (2008). **Manual de Contabilidad Empresa Comercializadora y de Servicios.** Las Tunas.

Martínez, Daniel y Milla, Artemio (2005). **La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral.** Ediciones Díaz de Santos. España.

Matriz FODA (2011). Matriz FODA: ¿Qué es la Matriz FODA?. Disponible en: <http://www.matrizfoda.com/home.html>. Consulta 2015, Febrero 26.

Moronta, Carlos (2013). **Lineamientos para Optimizar el Sistema Control Interno en el Departamento de Cobranza de la Empresa Francisco Anzola Sánchez, S.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. San Diego.

Navajo, Pablo (2009). **Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas.** Narcea, S.A. de Ediciones. España.

Parella, Santa y Martins, Filiberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Fedupel. Caracas.

Parra, Darío y Toro, Iván (2006). **Método y Conocimiento: Metodología de**

la Investigación. Fondo Editorial Universidad Eafit, Colombia.

Reyes, Varona y Kómová, Lorenzo (2010). **El Capital de Trabajo y el Fondo de Maniobra. Métodos Aplicables en el Proceso de Planificación Económica- Financiero.** México.

Sabino, Carlos (2003). **El proceso de Investigación.** Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.

Sallenave, Jean (2002) **Gerencia y Planificación Estratégica.** Editorial Norma. Bogota Colombia

Santillana Juan (2001). **Establecimiento de sistemas control interno función de contraloría.** Ecafsa Thomson Learning. México.

Tamayo y Tamayo, Mario (2006). **El Proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de investigación con el manual de evaluación de proyecto .**México: Limusa Noriega S.A.

Tanaka, Gustavo (2005). **Análisis de los Estados Financieros para la Toma de Decisiones.** Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2005). **Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis. Doctorales.** Caracas; Venezuela.

Yzquierdo, S. (2011). **Propuesta de Lineamientos para la Optimización del Capital de Trabajo en el Sector Fabricante de Bebidas Alcohólicas de la Zona Industrial Carabobo del Estado Carabobo Caso de Estudio (Industrias El Carmen, C.A.) Año 2011.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN
DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.**

CUESTIONARIO

Dirigido a: empleados que tienen conocimiento sobre el Capital de Trabajo en la empresa Acthiva C.A.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del departamento de crédito y describir las debilidades y fortalezas en el proceso administrativo del capital de trabajo de la empresa Acthiva, C.A.

INSTRUCCIONES

- ✓ A continuación encontrará 25 ítemes, lea atentamente cada enunciado, responda marcando con una equis (X) en la casilla de la alternativa que considere la más ajustada desde su punto de vista.
- ✓ No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.
- ✓ Si tiene alguna duda, consulte a las investigadoras.

Nº	ÍTEMES	Definitivamente si	Parcialmente si	Neutral	Parcialmente no	Definitivamente no
SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO						
1	La empresa realiza ventas a crédito.					
2	La empresa elabora análisis de liquidez y solvencia de los clientes a los que les otorga crédito.					
3	La empresa tiene establecida políticas para otorgar crédito.					
4	Se aplican controles sobre el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.					
5	Cuando la empresa otorga créditos a los clientes, toma en cuenta el efecto de los factores externos en su capital de trabajo.					
6	La empresa solicita créditos proveedores frecuentemente.					
7	Se tienen definidos los objetivos del capital de trabajo.					
8	Las funciones están establecidas para el activo circulante.					
9	Hay planeación en cuanto al capital de trabajo.					
10	Se organizan los procedimientos de capital de trabajo.					
11	La dirección toma decisiones considerando el capital de trabajo.					
12	Existe control en cuanto al capital de trabajo.					
13	La empresa resuelve sus problemas de liquidez.					

Nº	ÍTEMES	Definitivamente si	Parcialmente si	Neutral	Parcialmente no	Definitivamente no
DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO						
14	La empresa puede cubrir en forma efectiva y sin retraso sus obligaciones financieras a corto plazo.					
15	La empresa dispone de los recursos para atender las actividades operativas.					
16	La empresa de los recursos para atender las actividades financieras.					
17	Se tienen definidas las políticas de inversión a corto plazo.					
18	La empresa suficiente activo para sostener el nivel apropiado de ventas.					
19	Se determina el punto de equilibrio entre riesgo y rentabilidad.					
20	Las políticas de capital de trabajo están definidas.					
21	La empresa tiene establecida una política de inversión circulante (nivel fijado como meta para cada categoría de activo circulante).					
22	Se cuenta con una estrategia racional de compras coordinadas con requerimientos de ventas.					
23	Las debilidades en los procesos son notables.					
24	Existen fortalezas en los procesos.					
25	Se gestiona efectivamente el capital de trabajo.					

ANEXO B: VALIDEZ DEL INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO.

EXPERTO:

Nombre: Daniel Rumbo C.I. V-12750394 Profesión: Licdo. Administración Comercial

INVESTIGADORES: Marcano Vanessa C.I. V-18469584, Mendoza José C.I. V-18.644.947 y Salazar Yenny C.I. V-14.854.065.

Título del Trabajo de Investigación: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y EL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA ACTHIVA, C.A.

Instrumento de Validación de Contenido

ITEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observación
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO. (CONTINUACIÓN)

ITEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observación
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

Observaciones: _____

 _____.

Aplicable: SI (), NO ()

Firma: _____

ANEXO C: CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	TOTAL PUNTAJE
SUJETOS	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	2	4	5	5	5	1	5	1	1	1	4	5	1	1	64
	2	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	3	5	4	4	1	4	1	1	1	4	5	1	1	56
	3	5	4	2	2	4	5	4	4	1	1	3	1	1	4	3	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	60
	4	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	1	43
	SUMA	20	7	5	5	7	20	7	7	4	4	12	5	9	16	14	14	4	11	4				19	7	4	205
	PROMEDIO	5,0	1,8	1,3	1,3	1,8	5,0	1,8	1,8	1,0	1,0	3,0	1,3	2,3	4,0	3,5	3,5	1,0	2,8	1,0	1,0	1,0	2,5	4,8	1,8	1,0	55,75
	DESVIACION	0,0	1,5	0,5	0,5	1,5	0,0	1,5	1,5	0,0	0,0	1,4	0,5	1,5	1,4	1,3	1,3	0,0	2,1	0,0	0,0	0,0	1,7	0,5	1,5	0,0	9,11
	VARIANZA	0,0	2,3	0,3	0,3	2,3	0,0	2,3	2,3	0,0	0,0	2,0	0,3	2,3	2,0	1,7	1,7	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0	3,0	0,3	2,3	0,0	82,92
	SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																									29,1	

PUNTOS	ALTERNATIVAS
5	DEFINITIVAMENTE SÍ
4	PROBABLEMENTE SÍ
3	NEUTRAL
2	PROBABLEMENTE NO
1	DEFINITIVAMENTE NO

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,87$$

TOTAL ITEMS = 4