

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA)**



**ESCUELA DE POSTGRADO**

Maestría en Dirección Financiera

**ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FÁCIL COMERCIAL,  
SRL PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE COBROS  
POST-COVID-19, PERIODO 2020-2021**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO OPTAR POR EL  
TÍTULO  
DE MAGISTER EN DIRECCIÓN FINANCIERA

**SUSTENTADO POR:**

Lorena Minoska Navarro Lizardo  
100034270

Vanesa Josefina Báez García  
100033704

**ASESOR:**

José Simé, MA

Enero, 2022

**SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA.**

## INDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
<b>.....</b>	<b>13</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
1.1 FORMULACIÓN DE PROBLEMA .....	15
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	16
1.3 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO .....	17
1.3.1 Breve reseña histórica .....	17
1.3.2 Estructura organizacional .....	17
1.3.3 Organigrama de la institución.....	18
Fuente: Fácil Comercial, SRL.....	18
1.3.4 Filosofía Organizacional.....	18
1.3.5 Responsabilidad social .....	19
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.5 OBJETIVO GENERAL .....	15
1.5.1 Objetivos específicos .....	16
1.6 DELIMITACIÓN Y ALCANCE .....	19
1.7 LIMITACIONES .....	20
1.8 CUADRO DE OPERACIÓN DE VARIABLES .....	20
<b>CAPÍTULO II: MARCOTEORICO.....</b>	<b>22</b>
<b>2. MARCO TEORICO.....</b>	<b>23</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	23
2.1.1 Antecedentes Internacionales .....	23
2.1.2 Antecedentes nacionales .....	25
2.2 Marco conceptual .....	27
2.2.1 Covid-19 .....	28

2.2.2 Planeación estratégica.....	28
2.2.3 Plan financiero .....	29
2.2.4 Importancia de la planeación estratégica .....	29
2.2.5 Administración financiera .....	29
2.2.6 Flujo de efectivo .....	30
2.2.7 Cuentas por cobrar .....	30
2.2.8 Cuentas incobrables .....	30
2.2.9 Alcance de las cuentas por cobrar .....	31
2.2.10 Importancia de las cuentas por cobrar .....	31
2.2.11 Clasificación de las cuentas por cobrar .....	31
2.2.12 Crédito .....	32
2.2.13 Buró de Información Crediticia (BIC).....	32
2.2.14 Sistema de Créditos .....	32
2.2.15 Crédito Comercial .....	33
2.2.16 Cobranza .....	33
2.2.17 Cartera vencida .....	33
2.2.18 Políticas y procedimientos de crédito y cobranza .....	34
2.2.19 Políticas de cobro .....	34
2.2.20 Ventas a crédito .....	35
2.2.21 Los indicadores financieros .....	35
2.2.22 Rotación de las cuentas por cobrar .....	35
2.2.23 Solvencia .....	36
2.2.24 Rentabilidad .....	36
2.2.25 Liquidez .....	36

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....**  
**37                                    3.                                    MARCO                                    METODOLÓGICO**  
**.....38**

3.1 Enfoque, Diseño y tipo de investigación .....	38
3.1.1 Enfoque metodológico .....	38
3.1.2 Diseño de investigación .....	38
3.1.3 Tipo de investigación .....	38
3.2 Técnicas e instrumentos de investigación .....	39
3.3 Población y muestra .....	39
3.4 Validez y Confiabilidad .....	40
3.5 Procedimiento para la recolección de datos .....	40
3.6 Procedimiento para el análisis de los datos .....	41

3.6.1 Análisis .....	41
3.6.2 Síntesis .....	41

**CAPÍTULO IV: PRESENTACION, INTERPRETACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....42**

**4. PRESENTACION, INTERPRETACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....43**

4.1 Vista general de la investigación.....	43
4.2 Presentación de resultados.....	44
4.3 Análisis e interpretación de los resultados.....	50
4.4 Indicadores Financieros.....	50

**RECOMENDACIONES.....55**

**BIBLIOGRAFIA.....57**

**ANEXOS.....59**

## COMPENDIO

El presente trabajo de investigación se trata del análisis de los datos contables en los estados financieros de Fácil Comercial, SRL, el objetivo general que se trató fue “Analizar el plan estratégico de Fácil Comercial, SRL para la recuperación de la cartera de cobros post-Covid-19, periodo 2020-2021”. La planificación estratégica para las empresas es el instrumento que les permite realizar una planificación de las estrategias que se van a utilizar en el ejercicio de la operación durante un periodo determinado. En este sentido, la investigación fue de tipo documental con un enfoque mixto y un diseño experimental, esta metodología ayudo a realizar un análisis de los estados financieros y una entrevista al Gerente Financiero y al Supervisor de cobros de la empresa, con lo que se presentaron los resultados que dieron respuesta a cada uno de los objetivos específicos los cuales fueron; analizar el plan estratégico de gestión de la cobranza que actualmente aplica la empresa, evaluar la efectividad de las políticas, también procedimientos de las cobranzas de la empresa, analizar la situación actual el porcentaje de cuentas por cobrar de la empresa y evaluar el impacto económico que ha tenido la pandemia del Covid-19 en las finanzas de la empresa y a raíz de estos se llegaron a algunas conclusiones y recomendaciones que sirven de soporte para la toma de decisiones en la empresa.

**Palabras claves:** Plan estratégico, incobrabilidad, análisis, cuentas por cobrar, covid-19.

## CONCLUSIONES

Tras finalizar la investigación sobre análisis del plan estratégico de Fácil Comercial, SRL para la recuperación de la cartera de cobros post-covid-19, periodo 2020-2021 y de acuerdo a los resultados arrojados, se pudieron llegar a las siguientes conclusiones:

- **Examinar el plan estratégico de gestión de las cobranzas que actualmente aplica la empresa.**

Luego de examinar el plan estratégico sobre las cobranzas que aplica la empresa objeto de estudio, se puede identificar como su plan está bien orientado al seguimiento de las cuentas por cobrar de la misma, sin embargo, al utilizar este mismo plan para los dos años y no tener una continua evaluación del mismo, no pudieron tener algún otro plan de contingencia ante la situación del covid-19.

Los planes estratégicos sin importar a que unidad de la empresa están enfocados, deben ser continuamente evaluados para ir dando seguimiento a su efectividad.

- **Evaluar la efectividad de las políticas y procedimientos de las cobranzas de la empresa.**

Las políticas en la gestión de cobranzas se enfocan en el seguimiento de cartera próxima a vencer y vencida, a pesar de que algunas de sus políticas pudieron ayudar a realizar los cobros durante el año 2020 que fue el primer año de la pandemia, no todas fueron aplicables a la situación.

La empresa tiene un seguimiento aceptable a los cobros, sin embargo, la gestión más agresiva de cobro la empiezan a los 60 días de atraso, ya tienen 2 años aplicando estas políticas y los resultados en sus ganancias no han sido exactamente en aumento; por el contrario, su margen de utilidad neta ha disminuido un poco.

El ciclo de seguimiento a los cobros que utiliza es básicamente genérico, es decir, lo utilizan muchas empresas y ha estado funcionando para ellos, esto no quiere

decir que no puedan hacer otras implementaciones en el mismo; de hecho, con la pandemia implementaron un par de medidas adicionales o políticas que contribuyeron a recuperar un mayor porcentaje de cuentas por cobrar en el 2020 del que esperaban.

Por ejemplo, optaron por un cierre del crédito al 70% y las ventas a créditos requerían un porcentaje más alto de inicial de lo habitual. También, la decisión de otorgar algunos beneficios a los clientes que realizaran sus pagos a tiempo les ayudó mucho con la recuperación de los cobros después del cierre del país en los meses marzo-abril 2020.

- **Identificar la situación actual del porcentaje de cuentas por cobrar de la empresa.**

El porcentaje actual de cuentas por cobrar sobre el total de activos de la empresa es de un 6%, si lo comparamos con el porcentaje del año 2020 la diferencia es mucha, ya que para el 2020 era de un 23% sobre el total de activos, sin embargo, esto no quiere decir que en el año 2021 le haya ido mejor.

Las ventas del año 2021 en comparación al 2020 solo tuvieron un aumento de aproximadamente un 15% y las mismas se realizaron sobre la base de la disminución de las ventas a crédito, que según la administración esto evitaría un aumento en las cuentas por cobrar.

Cabe resaltar que el lema de la empresa es “rápido, barato y fíao”, por lo que la mayor fuente de sus ingresos siempre han sido las ventas a crédito y por eso la variación entre las ventas en ambos años no fue tan relevante, ya que, con ese mismo aumento en las ventas, también aumentaron los costos de operación y al final las ganancias brutas sobre estas ventas fueron de un 21% y para el año 2020 de un 22%. Como ya se mencionó la variación es mínima, pero va en declive y esto nunca es bueno para una empresa.

- **Evaluar el impacto económico que ha tenido la pandemia del covid-19 en las finanzas de la empresa.**

Después una evaluación de los resultados, se pudo comprender que la empresa se ha mantenido durante estos 2 años con la pandemia del covid-19, sin embargo, de un año al otro ha tenido ciertas disminuciones en rentabilidad, solvencia y liquidez, que, aunque la disminución no ha sido tan significativa si se

puede evidenciar como al pasar del tiempo, aunque ya se hayan reactivado las actividades económicas, aún sigue afectando las finanzas de la empresa.

La empresa se preparó para el año 2021 aumentar sus ventas y esto se evidenció en su nivel de endeudamiento que para el año ya mencionado aumentó en más de un 15%, sin embargo, las ventas no fueron lo que la empresa esperaba. Su capital de trabajo también presentó una disminución significativa para el año 2021, es decir, contaba con mucho menos recursos corrientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.



## BIBLIOGRAFÍAS

- Abuchaibe. (2013). *Análisis de los procedimientos financieros que permitan optimizar el sistema de facturación y cobranza en el departamento RECEIABLE (cuentas por cobrar) de la empresa Schlumberger.*
- Almonte, D. D. (2012). *Plan Estratégico 2013-2015: Ferretería Bellón, para un crecimiento empresarial sostenible.*
- Arias, G. F (1999). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración* (3ra ed.). Oriol Ediciones.
- Ariza, V. (2005) *Boletín Técnico Comité Nacional De Tesorería Administración De Las Cuentas Por Cobrar.*
- Bass Fernández, S. (2017). *Propuesta de un Plan Estratégico para una empresa dedicada a la inyección del plástico, dirigido al mercado de la venta de pintura automotriz” Caso XX del Plástico S.R.L.* Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM).
- Brito, A. (1999). *Contabilidad financiera* (8a. ed.). Ediciones Centro de Contadores.
- Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). *Planeación Financiera.* Grupo Editorial Patria.
- Chiriboga Rosales. (2008). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano* (6ta ed.).
- Estupiñán Gaitán, R. (2009). *ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO y de otros flujos de fondos* (2a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Horne, J. V., Wachowicz, J. M. Jr., (2010). *Fundamentos de Fundamentos de Administración Financiera* (Decimotercera). Pearson.
- Koschewska, V. & Salla, S (2005). *Planeamiento Financiero: Su Importancia Y Contribución Para La Gestión De Las Empresas Corporativas.* Universidad Nacional de Misiones
- Leonard Goodstein, Nolan, T y J. William Pfeiffer. (1998). *Planeación estratégica aplicada.* Editado por McGraw-Hill, Inc.
- Ley.288-05, 18 de agosto 2005, *que regula las Sociedades de Intermediación Crediticia y de Protección al Titular de la Información.*
- López, A. E. (2005). *Proceso Contable 1, (Tercera Edición).* Editorial Thomson.
- Meigs, Willams, Haka, Bettner. (2000). *Contabilidad, La base para decisiones Gerenciales, (undécima edición).* Editorial MC GRAW HILL.

- Ministerio de Sanidad. *Actualización nº 13. Neumonía por nuevo coronavirus (2019-nCoV) en Wuhan, provincia de Hubei, (China)*. Madrid: Ministerio de Sanidad; 2020.
- Disponible en: [https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActuala/nCov-China/documentos/Actualizacion\\_13\\_2019-nCoV\\_China.pdf](https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActuala/nCov-China/documentos/Actualizacion_13_2019-nCoV_China.pdf) 15/04/2020
- Morales Castro A., Morales Castro J.A. (2014). *Planeación financiera* (Primera edición). Grupo Editorial Patria.
- Morales Castro A., Morales Castro J.A. (2014). *Crédito y Cobranza (Primera edición)*. Grupo Editorial Patria.
- Morillo, M. (2017). *Rentabilidad financiera y reducción de costos. Mérida, Argentina: Red Actualidad Contable Faces*. Universidad de los Andes.
- Pineda, E. y Alvarado, E. (2016) *Metodología de investigación. (3ra Ed)* Washington, D.C: Ediciones Lumix
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2010). *Auditoría Administrativa, (Novena edición)*. Editorial Trillas. México
- Rodríguez y Yobaris Gómez. (2020). *Plan De Reorientación Estratégica Para La Empresa Vista cana Resort & Country Club Frente A*.
- Rosenberg, J.M. (1996). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Editorial Océano
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C, Baptista Lucio M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / interamericana editores, s.a. de C.V.
- Sabino, C. (2002). *Proceso de Investigación*. Editorial Panapo.
- Scott. Brigham, Eugene F. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera. (Catorceava Edición)*. Editorial Cengage Learning.
- Tovar, R, A. (2015). *Manual de normas y procedimientos para optimizar el sistema de cuentas por cobrar en el área contable de la empresa construcciones tocar c.a*. Universidad de Carabobo
- Van Horne, J.C y Vachowicz, J.M. (2002). *Fundamentos de administración financiera. (11va ed.)*. México: Pearson Educación.
- Weston, J. Fred – Brigham. (1997). *Fundamentos de Administración Financiera*. McGraw Hill.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb. Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)