



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA
EL CONTROL DE OPERACIONES DE
COMPENSACION DE SALDOS EN LOS
DEPARTAMENTOS CRÉDITO Y COBRANZA
Y CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA
PROAGRO, CA.**

Autora: Yelitza Sandoval

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



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

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL CONTROL DE
OPERACIONES DE COMPENSACION DE SALDOS EN LOS
DEPARTAMENTOS CREDITO Y COBRANZA Y CUENTAS POR PAGAR
EN LA EMPRESA PROAGRO, CA.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresa

Autora: Yelitza Sandoval

Tutora: Prof. Ysabel Pantoja

San Diego, Diciembre de 2018



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
CONSEJO UNIVERSITARIO**

CU-UJAP-1309-2006

San Diego,

Ciudadano

C.I. N°
Presente.-

Cumplo con informarle que la Comisión Delegada del Consejo Universitario de la Universidad José Antonio Páez, en su sesión N° 074, celebrada el _____ de _____ próximo pasado, ACORDÓ APROBAR El Proyecto De Trabajo de Grado presentado por usted, titulado: PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL CONTROL DE OPERACIONES DE COMPENSACION DE SALDOS EN LOS DEPARTAMENTOS CREDITO Y COBRANZA Y CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA PROAGRO, CA.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,

Lic. Katerina Sljussar P.
Secretaría

c.c. Expediente del alumno
Archivo

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ysabel Pantoja, portadora de la cédula de identidad N° 11.807.313, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por la ciudadana Yelitza Sandoval, portadora de la cédula de identidad N° 12.926.179, titulado Procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensación de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 05 días del mes de Diciembre del año dos mil 2018.

Ysabel Cristina Pantoja
11.807.313

DEDICATORIA

En primer lugar dedico a **Dios** este trabajo, por haberme permitido la dicha de vivir cada día a plenitud, ver la vida de forma positiva y progresiva, aun en aquellos momentos en que las adversidades intentan quebrantarme. **Dios** ha sido mi guía en todo lo que me propuesto y gracias a su grandeza he podido cumplir, con perseverancia, constancia, disciplina y dedicación, todo cuanto me he propuesto, sintiendo cada día de la vida, que voy de su mano y que difícilmente él pueda soltarme. Gracias **MI DIOS** bendito por el milagro de la vida, gracias por guiar mis pasos con cautela sin dejar que mire a los lados, gracias por permitirme resolver los asuntos de la vida cotidiana con la mejor de las actitudes, gracias porque has sido TU, quien con su inmensa grandeza me has dado la fuerza en todo momento para no caer ante cualquier aspecto poco positivo, a Ti **DIOS** bendito quiero dedicar el cumplimiento de este objetivo el cual un día me lo planteé y aquí estoy cumpliendo mi Meta, una de tantas porque sé que aún me quedan muchas por cumplir, todo de la mano de **MI DIOS**.

A ese mismo **DIOS** que me ha regalado el milagro de la vida, gracias a él también quiero dedicar mi trabajo a los 3 regalos maravillosos que me convirtieron en madre, que me enseñaron lo maravilloso del ser humano dar vida a otro ser.

Alexander, mi hombrecito de lucha con el que me inicie a ser madre, a él le dedico este trabajo, ha sido pilar en mi vida, ha sido mi punto de apoyo con su corta experiencia de vida me acompaña en todo momento como ese ser en quien confiar sin duda alguna, eres una persona formidable en quien confío plenamente, Gracias porque también me has enseñado que no solo soy madre, sino tu amiga. A él le dedico este trabajo y le invito a seguir luchando por sus sueños.

Josnelsy, mi segundo regalo maravilloso ser como pocos en este mundo, su carisma cambia la manera de ver la vida ha sido mi niña desde siempre, con un grado de madurez, y con ese mismo grado me hace que entienda un poco más la vida, en donde el ser humano pasa por diversas etapas, así ha sido ella me enseno la virtud y los cambios que tenemos como humanos, Adoro a mi niña grande. También es el punto de equilibrio de la familia, a ella le dedico este trabajo, y con el demuestro de manera positiva que en la vida solo uno mismo hace su camino y que para transitarlo hay que tener la meta clara.

Yisnely (Yayita), este personita llegó a mi vida sin previo aviso, aún así ha sido quien ocupa parte de mi atención, con ella la vida en definitivo la veo desde otro ángulo, también al igual que sus hermanos ha sido un regalo maravilloso que la vida me dio, con ella vivo momentos como madre y también me toca como adolescente para así entender su comportamiento, de igual manera su grado de madurez ha sido su virtud, la amo inmensamente y para ella también va esta dedicatoria, a ella también le invito a luchar por sus sueños y a decirle Si Se Puede. Ellos son mi mejor regalo de la vida.

En este segmento debo dedicar también a **Reina (La Maita), Mi Madre**, la madre es el ser único en la vida de todos los seres vivientes, a ella Mi Madre le dedico, este trabajo queda pequeño, le dedicaría mi vida entera y todo lo que soy hasta ahora, sin ella nada de esto hubiese sido posible, los valores, y la persona que soy lo debo a ella, quien incondicionalmente puso y sigue dando lo mejor de ella como ser humano, como persona, es para mi la persona única digna de admirar, a Reina Mi Madre le dedico este trabajo, ella es merecedora de este triunfo en mi vida. Gracias por ser de mí la persona que soy.

Freddy Pacheco, le dedico a Freddy parte de este trabajo, quien ha sido para mi el apoyo en esos momentos no muy fáciles, a él le quiero agradecer su apoyo incondicional sin intermitencia, un poco su paciencia, también su amor, para ti

Freddy va dedicado el desarrollo de esta investigación, y así de alguna manera te invito a que continúes también con tu meta, para que pronto estés en esta etapa logrando tu objetivo.

No pudiera dejar de mencionar especial dedicatoria a la vida que llegó a mi hace 18 meses a ese angelito llamado **Mariale, Dios** eres inmenso porque diste a mi vida un toque mayor de felicidad es el cuarto regalo que me has dado a conocer, ese amor sincero, esa locura sana, esa ternura que solo puede dar esa bebe a mi vida, a ella le dedico este trabajo, la Amo inmensamente.

Dedico adicionalmente este trabajo a mi familia en general, quienes me han apoyado en todo momento, a mis hermanos, Angélica, Yenny, Breily, Enrique y Ángel, cada uno con su personalidad han estado ahí para decirme tú has podido y puedes seguir adelante, a ellos les dedico este trabajo.

A mis sobrinos Luisfer, Omar, Daniel, Alvaro, Angel David, Valentina, Nena y a la pequeña Sofia, a ellos les dedico no solo este trabajo, sino que con él, les invito a ver que en la vida todo se puede lograr siempre que uno mismo sea quien se lo proponga, que no valen excusas para llegar a la meta, que cada día sean mejores personas, para todos ellos dedico este logro.

RECONOCIMIENTOS

En primer lugar agradezco al **DIOS Todopoderoso**, por permitirme culminar esta meta que una vez me propuse, gracias a Dios pude avanzar sin mirar a los lados sino con la mirada hacia el norte.

Agradezco a la Universidad José Antonio Páez, por mantener su estructura física apta para que en ella pudiera asistir a recibir cada clase de cada materia, esta casa de estudio que servirá a muchos jóvenes para que se formen como profesionales, al centro de estudio quiero agradecer.

A la Junta Directiva, de la Universidad José Antonio Paéz, por el control en el manejo de las diferentes escuelas afín de contar con las herramientas necesarias para impartir las cátedras de cada carrera.

A los profesores, quienes han mantenido su compromiso de lealtad para la enseñanza en las diferentes materias, ellos han demostrado su profesionalismo en cada área, a ellos debo agradecer que hayan sido facilitadores de todo sus conocimientos.

Al personal administrativo y técnico de la Universidad José Antonio Páez, a ellos agradezco su organización y control para poder llevar a cabo cada semestres cursado en el recinto, cada organización semestre a semestre para hacer uso de la herramienta tecnológica y haber permitido organizar los horarios para cursar cada materia.

Quiero agradecer de forma especial a la **Profesora Ysabel Cristina Pantoja**, por aceptar ser mi tutor académico, a ella gracias porque asumió el compromiso de acompañarme en el desarrollo de esta investigación, paso a paso demostrando su profesionalismo y dedicando tiempo, mil gracias profesora.

También agradezco a los profesores Mirian Morales, Enrique Matute, Estrella Granados, Williams Castillo, quienes dieron lo mejor de ellos como docentes en la formación de sus distintas asignaturas, son verdaderos profesionales.

A los profesores Edgar Basanta y Lilibet Porto, Padrinos de la Promoción XXXIX, especial agradecimiento por asumir el compromiso y querer acompañarnos a culminar esta etapa de mi vida, ellos también tienen una importante participación como lo es la formación y dedicación en las asignaturas que llevaron a cabo, ellos tuvieron el interés en que dominara el contenido de las asignaturas dadas por ellos, mil gracias por su dedicación y apoyo.

En este segmento manifiesto especial agradecimiento al **Profesor Giorgio**, aunque no está activo en la Universidad, en el trayecto que estuvo fue un profesional impartiendo sus asignaturas, se encargó de que estas las dominara, haciendo siempre énfasis que son la esencia de la carrera, a él le debo muchos conocimientos que hoy día llevo a cabo. Mil gracias Giorgio.

A mis compañeros de salón, quienes compartimos muchas ideas, trabajamos en equipo e intercambiamos muchos conocimientos, a muchos de ellos gracias por haber compartido estos años en la Universidad, ha sido una experiencia además de profesional, muy personal, porque viví de cerca momentos de amistad, gracias Josnar Gonzalez, Eglimar, Luisana Anzola, Carlos Doria, Fernando Pinto.

Debo agradecer inmensamente a la Empresa Proagro, por haberme permitido realizar este trabajo en sus instalaciones en ella crecí como profesional, a esta organización debo mucho conocimiento, y gracias por haberme permitido desarrollar como punto de mejora el desarrollo del contenido de este trabajo, gracias por permitirme haber participado en la decisión de este proyecto.

A **Yexica Cambridge**, debo especial agradecimiento ha sido mi supervisor inmediato y también esa persona que sin intermitencias me apoyo en la decisión de incorporar como punto de mejora un proceso administrativo en el módulo de compensaciones de saldo como herramienta eficaz en las tareas diarias en los departamento crédito y cobranza y cuentas por pagar.

Al personal del departamento de Informática, quienes aceptaron apoyar el proyecto además, hicieron acompañamiento en el proyecto con sus recomendaciones a ellos mil gracias a **Carmen Franco, Horalys, Anny Perez y Frency Espinoza**.

A **Eduin Rodríguez**, por tener la capacidad y paciencia de enseñar el proceso inicial para poder entender como incorporar el módulo al sistema, gracias por su apoyo profesional.

Al personal del departamento crédito y cobranza, gracias por el apoyo dado para conocer el inicio del proceso, también gracias por la receptividad para llevar a cabo el proceso como punto de mejora para ambos departamentos.

Un agradecimiento de forma muy especial a **Johan Schnell**, esta persona ha sido un guía personal, sus recomendaciones y sugerencias me ha ayudado a crecer profesional y personalmente, me hecho ver el norte de cómo hacer las cosas, me ha enseñado muchas bondades que sirven para la toma de decisiones en la vida personal, como en la vida profesional, a este Sr. debo mucho aprendizaje.

A todos mis compañeros de trabajo agradezco también su apoyo que de alguna manera contribuyeron al logro del proyecto.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
LISTA DE CUADROS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN INFORMATIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
II MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ANTECEDENTES.....	7
2.2. BASES TEÓRICAS.....	10
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	13
III MARCO METODOLÓGICO.....	15
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	15
3.2. FASES METODOLÓGICAS.....	15
IV RESULTADOS.....	22
4.1. Fase I.....	22
4.2. Fase II.....	35
4.3. Fase III.....	37
V PROPUESTA.....	38
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59
REFERENCIAS.....	60

ANEXOS

A. Cuestionario..... 63

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Resultados de la Lista de Cotejo.....	23
2	Distribución de frecuencia de los ítems de la encuesta de acuerdo al tipo de respuesta.....	24
3	Procedimientos administrativos.....	25
4	Planificación de actividades administrativas.....	26
5	Sistema administrativo.....	27
6	Manual de procedimientos administrativos.....	28
7	Cumplimiento.....	29
8	Pago.....	30
9	Control interno automatizado.....	31
10	Compensaciones de saldo.....	32
11	Automatización del proceso de pagos.....	33
12	Norma.....	34
13	Matriz DOFA.....	35
14	Cruce de estrategias.....	36
15	Plan de Inversión.....	41
16	Flujo grama.....	46

17	Mantener Parámetros de compensaciones.....	47
----	--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Procedimientos administrativos.....	25
2	Planificación de actividades administrativas.....	26
3	Sistema administrativo.....	27
4	Manual de procedimientos administrativos.....	28
5	Cumplimiento.....	29
6	Pago.....	30
7	Control interno automatizado.....	31
8	Compensaciones de saldo.....	32
9	Automatización del proceso de pagos.....	33
10	Norma.....	34
11	Matriz DOFA.....	35
12	Cruce de estrategias.....	36
13	Organigrama.....	45

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Detalle de la sesión.....	48
2	Mantener usuarios para compensaciones.....	49
3	Mantener relación partner Cliente/Proveedor para compensaciones.....	50
4	Lista de financiamientos.....	51
5	Serie de compensaciones.....	52
6	Proceso de selección de facturas.....	53
7	Compensación de saldos.....	54
8	Selección del documento a compensar.....	55
9	Actualización de lote.....	56



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

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL CONTROL DE
OPERACIONES DE COMPENSACION DE SALDOS EN LOS
DEPARTAMENTOS CREDITO Y COBRANZA Y CUENTAS POR PAGAR
EN LA EMPRESA PROAGRO, CA.**

Autora: Yelitza Sandoval
Tutora: Ysabel Pantoja
Fecha: Diciembre 2018

RESUMEN INFORMATIVO

La investigación tiene como objetivo general proponer un procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensaciones de saldos en los Departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar de la empresa Proagro C.A., dado que presenta debilidades para las compensaciones de saldos de clientes y proveedores, no se tiene establecido el procedimiento automatizado, y no se garantiza una respuesta óptima, carece de un manual, los departamentos cuentan con un sistema administrativo, sin embargo este no presenta un acceso directo donde se minimice el proceso manual, esta tarea es requerida para el buen control en las cuentas por cobrar de los clientes y las cuentas por pagar a los proveedores, ya que las deudas contraídas pueden vincularse entre sí, y convertir las tareas y sus funciones de forma eficaz y eficiente. La metodología, se fundamentó como proyecto factible, con un diseño de campo de nivel descriptivo. Como técnicas de información se empleó la observación directa, y como instrumento la lista de cotejo, con la finalidad de eliminar el proceso manual, capaz de identificar ventajas y desventajas que genera la falta de automatización. Se analizaron posibles escenarios por la falta del proceso automatizado de las compensaciones de saldos, involucrado directamente procesos internos de la empresa, para ello se realizó un análisis DOFA para conocer los factores internos y externos que inciden en la falta del sistema como herramienta en las actividades y funciones diarias vinculadas directamente a los analistas. Una vez obtenida la información de las técnicas de recolección, se procedió a clasificar y agrupar para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Con los resultados obtenidos se diseñó una propuesta de normas para la ejecución del proceso automatizado de las compensaciones de saldos. La investigación concluye que la empresa no tiene una planificación establecida de los procedimientos administrativos para el control de operaciones de compensación de saldos ya que el sistema actual con el que cuenta la empresa debe actualizarse o incorporarle un módulo que facilite al analista administrativo registrar de forma eficaz y rápida tales operaciones.

Descriptores: Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Control interno.

INTRODUCCIÓN

El marco regulatorio de las Obligaciones de compra y venta de bienes y servicios específicamente de consumo masivo se encuentran establecidas en las Leyes Venezolanas, (Código de Comercio) así como providencias que regulan el pago de instrumentos mercantiles, cuando se habla de aceptación de pagos. Todo este marco legal regulatorio trae consigo una serie de deberes que tanto proveedores como clientes deben cumplir una vez adquirida las obligaciones. En Venezuela, el incumplimiento o falta de pago de las obligaciones contraídas entre clientes y proveedores trae como consecuencia el retraso de las contribuciones especiales de las leyes, tales como la obligatoriedad de declarar y pagar los impuesto denominados Impuesto Valor Agregado (IVA) e Impuesto sobre la Renta (ISLR) ya que el incumplimientos de pago de los diversos instrumentos (facturas) impide la declaración en el período correspondiente cuando fue causado el gasto.

En el ámbito de adquirir un bien o un producto para consumo se juega un papel muy importante para el buen desenvolvimiento de las empresas, ya que el incumplimiento de las obligaciones de pago acarrea serios problemas de orden administrativo económico y financiero dentro de la organización, es por ello que el control debe ser aplicado con mucha más inherencia e importancia en este aspecto, a fin de que se logren plenamente los objetivos previstos.

Por lo tanto, una adecuada planificación en el flujo de caja, permitirá focalizarla atención en aquellas áreas con potenciales a mejorar, se puede asegurar que los costos de los productos se pueden ver diversificados e integrados en su mínima expresión, toda esta planificación trae consigo el factor determinado como rentabilidad muy importante para las empresas, en este caso a través del incremento en las utilidades. Es por ello, que las empresas deben tener dentro de su estructura interna normas y procedimientos que vayan dirigido a cumplir con los deberes formales en cuanto a las obligaciones de pago y a su vez contar con mecanismos

de control interno automatizados, que les permitan adecuar sus procesos de pagos y cumplir así con los clientes y proveedores, de decir ganarse la credibilidad.

En este contexto, se presenta el desarrollo para el proceso de los pagos a través de las compensaciones de saldos en la empresa Proagro C.A, ya que en la actualidad no llevan un control adecuado para realizar los cruces de facturas emitidas por Proagro y recibidas de los proveedores, observándose que no se tiene respuesta inmediata y necesaria para presentar una cuenta de pasivo (cuentas por pagar Cuentas por Cobrar), por lo que se plantea como objetivo general proponer un procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensaciones de saldos en los Departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar de la empresa Proagro C.A, la investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I. Este capítulo está conformado por el problema, los objetivos (Generales y Específicos), la justificación del estudio, los alcances y la formulación del problema.

Capítulo II. Este capítulo está conformado por el Marco Teórico, en el se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos.

Capítulo III. Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV. Describe el análisis de los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos y el análisis estratégico DOFA.

Capítulo V. Se desarrolla la propuesta posteriormente se presenta las conclusiones y recomendaciones, referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La globalización de la economía, la alta tecnología en los procesos industriales, tanto en el aspecto productivo como en los de gestión y control de las actividades económicas, hacen que cada vez sea más necesaria la constante actualización de los conceptos que deben manejar los que dirigen las empresas para así sean de tomar decisiones estratégicas.

En este sentido, surgen algunas propuestas de revisión y análisis de información cuyo objetivo es la mejora sustancial de los procesos de automatización para el cobro y pago de los saldos (deudores y acreedores) entre las que está evaluar el correcto cumplimiento por parte de los clientes y proveedores contenida en la normativa administrativas y de uso interno vigente dentro de la empresa Proagro, C.A en donde desarrollen las actividades, con el propósito de simplificar el proceso de pago entre otros aspectos; que las obligaciones de pago sean cumplidas y de carácter obligatorios para así mantener la credibilidad de las operaciones compra y venta de materias prima, y contablemente se vea disminuidas las cuentas por cobrar y cuentas por pagar para el control óptimo de estas transacciones.

En el caso venezolano, en este proceso también influye la política fiscal y contable y parte de la política económica, en la cual permite la obtención de ingresos a través de estas operaciones como lo es compensación de estos saldos (pagos cruzados), aplicados de forma constantes sobre las diversas compra de los productos elaborados por la empresa Proagro, C.A, consideradas estos como productos necesarios para la cesta básica dentro del territorio nacional, todo ello contribuir a las políticas económicas y básicas también de las comunidades,

cumpliendo con los programas, apoyamos las propuestas de redistribución de los productos con mayor eficiencia, y se obtiene ingresos para poder cumplir a terceros los pagos.

En este contexto, en el marco referencial y teórico la planificación presupuestaria de acuerdo a Fray (2018: 2), “es la herramienta que tienen los administradores para prever los costos y gastos en los que incurrirá la empresa, basándose en datos históricos y estimaciones razonables que conlleven alcanzar los objetivos propuestos”.

En este ámbito, se hace necesario desarrollar el presupuesto de manera que contemple las actividades de la organización con el objetivo de mostrar el modelo a emplear, la finalidad no solo de buscar un menor impacto sino una buena planificación y control en el flujo de caja, adicionalmente aminorar los riesgos por incumplimientos de pago y cobranza, con los cuales se verán afectado los estados financieros. El análisis financiero aplicado a las obligaciones de pago y cobranza es un instrumento valioso para la toma de decisiones gerenciales.

Se puede señalar, que la planificación, es la prevención de escenarios futuros y la determinación de resultados que se pretende obtener, y esta se hace mediante el análisis del entorno, optimizando los recursos y definir las estrategias que se quieren para lograr el propósito de la organización con una mayor rentabilidad de éxito, todo el proceso también ayudará a consolidar procesos gerenciales manteniendo el fiel cumplimiento de los pagos y cuentas por cobrar siendo estos fundamentales para el mejoramiento de la calidad y la buena rotación en los inventarios inclusive.

Por lo tanto, para los coordinadores, analistas quienes son los que ejecutan el proceso deberán conocer e interpretar un manual de procedimientos interno. Por tal motivo, esta herramienta administrativa deberá evitar el retraso en las cobranzas y así disminuir las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, para de esta manera poder enfrentar cualquier eventualidad que pudiera suscitarse ante cualquier proveedor o cliente o más allá presentar un estado de resultado que favorezca algún

apalancamiento financiero. Dentro de este marco, toda empresa requiere conocer su situación financiera actual para poder planificar con base en la misma, en función de esta se establece las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que estén presentes en ella y mediante un proceso analítico se formula el planteamiento de las medidas correctivas en pro de una mejor eficiencia en los procesos operativos y mejor liquidez financiera para la empresa.

Ahora bien, la empresa Proagro C.A. necesita actualizarse y verificar constantemente el proceso que se está llevando en los departamentos crédito y cobranza, así como cuentas por pagar, para determinar con claridad los montos a cobrar y pagar en materia de adquisición de inventario en beneficio propio y del tercero de manera de poder cumplir con los plazos de forma oportuna, evitando retrasos los cuales pueden acarrear diferenciales de precios, es decir previniendo inesperadamente las altas erogaciones de dinero que comprometan el flujo de caja de la empresas.

Se observa, que no se cuenta con un nivel de control eficiente de planificación que le permita utilizar todos los recursos en cuanto sistematización y esto últimamente ha convertido en un problema todo lo referente a los pago y a las cobranzas en el momento indicado, todo esto ha sido provocado por la falta de conocimiento de todo el personal relacionado con la materia, se han venido presentando pagos y cobros en fechas posteriores a lo establecido, implicando que exista la posibilidad de cancelar errónea o innecesariamente grandes cantidades de dinero por conceptos de la adquisición o venta de materias primas, suministros, entre otros, además de incurrir en falta de credibilidad y confianza que podrían afectar la relación cliente-proveedor, además liquidez de la empresa considerablemente.

Asimismo, en el ámbito administrativo no se tienen establecidos procedimientos, ya que no se posee una guía, manual, o sistema administrativo que indique los procesos para la ejecución de las funciones de estas actividades de forma eficaz y eficiente, lo que genera que no se cuente con la información en el

momento oportuno para que puedan ser utilizados como base en la toma de decisiones, y menos aún, para conocer la cuantía de dichas obligaciones. La situación planteada podría generar riesgos como sanciones, pérdidas de sumas cuantiosas de dinero, o aún más pérdidas en bienes de consumo (embutidos o productos derivados del pollo), puesto que muchas veces se actúa de forma improvisada, y no se tiene una planificación establecida para el cumplimiento de los deberes de pago y cobranzas. Es necesario, que en la empresa objeto a estudio se apliquen controles administrativos óptimos para la eficiente marcha como medida de control que permita minimizar el riesgo.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles etapas conformarían un procedimiento administrativo para la optimización de las operaciones de compensación de saldos entre los departamentos de crédito y cobranza y cuentas por pagar de la empresa Proagro, C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensaciones de saldos en los Departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar de la empresa Proagro C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

Analizar el proceso de las operaciones de compensación de saldos en la empresa Proagro, C.A.

Determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proceso de cobranzas y pagos a través de la matriz DOFA.

Diseñar el procedimiento administrativo para el óptimo proceso y control posterior de compensaciones de saldos en la empresa Proagro, C.A

1.3 Justificación de la Investigación

En Venezuela es de conocimiento público que la normativa legal en cuanto a contribución tributaria actual implica obligaciones y deberes para las organizaciones, y son deberes honrar los pagos de forma puntual, para así cumplir con los aportes obligatorios en materia de impuestos, por lo que se considera de suma importancia establecer estrategias que le sean eficientes a la empresa en esta materia. Una debida implementación de la empresa en cuanto a los sistemas automatizados formará parte del cumplimiento de metas por parte de la administración de finanzas y contribuir en cuanto a planificación y control se refiere.

De esta manera esta planificación beneficiará en primer lugar a la gerencia de la empresa, ya que la misma tendrá claramente definidos los factores fundamentales que afectan sus obligaciones y que se deben tomar en cuenta para las grandes decisiones orientadas a lograr los objetivos de la organización. Otra razón por la cual toma fuerza la investigación es porque las normas de control servirán al personal administrativo, ya que estos tendrán establecidos los lineamientos de trabajo a seguir, y en general todas las personas que participan de los beneficios líquidos de la empresa como accionistas y empleados.

Adicionalmente esta investigación aportará un punto de partida para el desarrollo de futuras investigaciones de docentes y estudiantes de las ciencias administrativas contables responsables de promover los procesos de cambio constantes que cada día ocurren en el marco tributario venezolano, y por ende sus aportes de herramientas que se requieren según las características de la organización.

De igual modo, desde el punto de vista profesional, será un gran aporte teórico y práctico que enriquecerá los conocimientos del investigador, de estudiantes y profesionales, reforzando los conocimientos en el área, en ese sentido podría también servir de modelo para ser aplicado en otras organizaciones privadas o públicas, al mismo tiempo que podrá servir de antecedente de consulta a personas que realicen estudios parecidos en el área.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se encuentra direccionado a establecer, las mutuas influencias en cuanto a inversión y financiamiento de la empresa. Proyectando estudios efectuados por otros autores, en donde se sustenten las bases teóricas y el desarrollo del cumplimiento de los objetivos planteados. Este apartado del trabajo presenta los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

En este apartado, se tiene la revisión de trabajos de grado previos que guardan relación con el tema en estudio y básicamente, con las decisiones presentes y proyectar las consecuencias futuras a fin de evitar sorpresas y comprenderlas conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro. Al respecto, Arias (2014:12), define el marco teórico como “un esquema escrito de artículos, libros, investigaciones y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre lo investigado”. A continuación se presentan los siguientes antecedentes:

Sánchez (2017), realizó un trabajo titulado: **“Lineamientos para el Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias de los Contribuyentes Especiales de la empresa Administra Ac & Asociados.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. El objetivo general consistió en proponer lineamientos para mejorar los procesos de las declaraciones Impuesto al Valor Agregado (IVA), de los Sujetos Pasivos Especiales de la empresa. Por lo cual su propósito se centró en verificar, comprobar y conocer el grado de cumplimiento de

las obligaciones a que están sujeto las empresas que maneja Administra AC & Asociados en cuanto al proceso del IVA.

Metodológicamente, se consideró un proyecto factible, apoyado en un estudio descriptivo y un diseño de campo no experimental. La población correspondió a 6 de trabajadores administrativos de la empresa Administra Ac & Asociados, la muestra fue censal porque se consideró la misma cantidad de la población.

Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta mediante cuestionario como instrumento, contentivo de 11 ítems cerrados con una escala sumatoria tipo Likert. Se concluyó que la empresa no contaba con lineamientos para el registro del cumplimiento de la obligaciones tributarias de los contribuyentes especiales de la empresa, lo cual ha traído consecuencias en la deficiencia en la toma decisiones a futuro y falta de coordinación y dirección, razón por la cual plantearon ciertos lineamientos para el Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias de los Contribuyentes Especiales de la empresa Administra Ac & Asociados.

Esta investigación guarda relación con el presente trabajo especial de grado, debido a que muestra cuales estrategias pueden ser utilizadas para el manejo de las cuentas por cobrar, así como la estructura de los lineamientos los cuales puede ser de referencia para la elaboración de la propuesta actual referida con procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensaciones de saldos en los Departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar de la empresa Proagro C.A.

En otro orden de importancia se consultó la investigación desarrollada por Navarro (2016), titulada **“Lineamientos Administrativos para el cumplimiento de los deberes formales del impuesto al valor agregado (IVA) en la empresa Distribuidora Rodríguez C.A, ubicada en Turmero Estado Aragua”** para optar al título de Especialista en Gerencia Tributara en la Universidad de Carabobo Campus la Morita. Esta investigación consultada tuvo como objetivo principal proponer Lineamientos Administrativos para el Cumplimiento de los Deberes Formales del Impuesto Al Valor Agregado (IVA) en la Empresa Distribuidora Rodríguez C.A.,

ubicada en Turmero, Estado Aragua. Metodológicamente se enmarcó como un diseño no experimental, de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, de tipo descriptivo, apoyado en una revisión documental.

La población estuvo constituida por 4 empleados de la organización encargados del manejo administrativo y contable de la empresa. La muestra, de tipo censal, estuvo constituida por la totalidad de la población descrita. En este estudio se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Este último constituido por 37 preguntas de carácter cerrado con 5 posibilidades de respuesta que van de siempre a nunca.

Los resultados obtenidos permitieron a este trabajo concluir que en la empresa se cumplen algunos deberes formales relacionados con el IVA como el RIF actualizado y la autorización para realizar actividad económica. Sin embargo, se evidencian fallas en el registro y actualización de la información contable relacionada con el IVA, requisitos de facturación, % de retención, declaración en línea del mencionado tributo y flujo de información tributaria interna, por lo cual se genera incumplimiento de este deber formal.

Igualmente, existe un marcado desconocimiento por parte del personal, de la normativa legal vigente, los deberes formales establecidos en la ley y la declaración en línea del impuesto. Se recomienda la aplicación de los lineamientos de mejoramiento de cumplimiento de deberes formales IVA propuestos en este estudio.

Este estudio aporta la investigación elementos importantes relacionados con los lineamientos estratégicos para optimizar la gestión interna y el manejo contable de las cuentas, partiendo de una adecuada planificación para la toma de decisiones acertadas cuando se trata de procedimientos administrativos que permitan realizar las tareas de coordinación, control y evaluación fluidas dentro de la empresa.

Por su parte, se tiene el trabajo de grado elaborado por Crespo y Suárez (2014), titulado “Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso Multitecnos S.A de la ciudad de Gayaquil”, para optar al título de Ingeniero en

Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” Ecuador, cuyo objetivo general fue elaborar el diseño, implantación y fortalecimiento del sistema de control interno (SCI) para la empresa Multitecnos S.A. Este trabajo se adscribió a una metodología de campo bajo la modalidad de proyecto factible, en un nivel descriptivo. La población estuvo compuesta de 17 personas de la empresa MULTITECNOS S.A, la muestra censal porque se utilizó la misma cantidad de la población.

Luego del análisis de los resultados, la investigación concluye que Multitecnos C.A no tiene estipulada normativa o políticas algunas respecto a la ejecución de procesos contables y administrativos. Por tal razón recomienda la elaboración del sistema de control interno. Este antecedente reviste como aporte en cuanto a la forma como estructuraron la propuesta, partiendo de su identificación, justificación, objetivos y desarrollo, la cual sirve de modelo para la propuesta a realizar en este trabajo de grado.

En este mismo orden y dirección, se describe el trabajo elaborado por Rivero, (2014), titulado: **“Estrategia Financiera para el Departamento de Crédito y Cobranza para el mejoramiento de la gestión de cobranza” de la empresa Venezolana de Vidrio (Venvidrio)**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Licenciada en Administración Comercial. La empresa no cuenta con un reporte de la cartera de clientes, la misma no es actualizada a diario, por lo que existen facturas vencidas, a consecuencia de esta carencia la empresa presenta un impacto negativo en el flujo del efectivo y banco, por lo tanto se define una propuesta con objetivo de implementar procedimientos para la actualización de la gestión de cobranza, establecer convenio de pago con los clientes regulares que presentan facturas morosas, determinar una planificación para la gestión de cobranza y desarrollar funciones al personal dentro del departamento. Se recomienda aplicar normas y procedimientos para el cumplimiento de una gestión eficiente de las transacciones realizadas por la empresa.

El objetivo general es proponer estrategia financiera al Departamento de Crédito y Cobranza para el mejoramiento de la gestión de cobranzas en la empresa Venezolana de Vidrio (Venvidrio), de los Guayos Estado Carabobo; como objetivos específicos diagnosticar la situación actual en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa caso estudio Venezolana de Vidrio (Venvidrio), diseñar estrategia financiera de la empresa caso estudio para el mejoramiento de la gestión de cobranza.

De igual manera es necesario destacar que el propósito del estudio es el de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y sobre todo humanos, que se involucran en el proceso de cobranza. Esta investigación es de gran importancia por cuanto, los procesos se vienen desarrollando en la empresa, son deficientes. Por ello hay que considerar las debilidades que están teniendo y posteriormente reestructurar el actual sistema de gestión de cobranza, de tal manera mejorar la efectividad y solucionar la problemática que atraviesan.

En Proagro, C.A, el objetivo general consiste en proponer lineamientos para el proceso automatizado en las compensaciones de saldos, con la finalidad de mejorarlos procesos internos para dar cumplimiento a las obligaciones de pago en cuanto a puntualidad, y así mantener las posiciones pasivas de los proveedores de forma clara al igual aplica para los clientes.

Goyo y Oliveros (2014), elaboraron una investigación denominada **“Lineamientos de Control en las Cuentas por Cobrar de la empresa Dimo C.A”**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo Campus Bárbula. La presente investigación tuvo como objetivo principal proponer lineamientos de control para el departamento de cuentas por cobrar de la empresa Dimo, C.A, el estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, de nivel descriptivo. La población y la muestra quedó integrada por cuatro personas del departamento de Cuentas por Cobrar.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, aplicada con un cuestionario elaborado por 15 ítems con respuestas dicotómicas (Escala sí - no). El instrumento fue validado mediante un juicio de expertos. Una vez aplicada las técnicas e instrumentos de recolección de información se procedió a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante tablas de frecuencia y gráficos circulares, así como su respectiva interpretación.

Los datos recolectados permitieron concluir que en la empresa Dimo, C.A, aunque se han definido políticas para el otorgamiento de créditos, y todo el personal tiene conocimiento de las mismas, éstas no son cumplidas cabalmente en el departamento, lo que disminuye la calidad y eficiencia de los procesos que en éste se llevan, debido a que no lleva un estricto control de los documentos y condiciones del cliente para el otorgamiento de créditos, adicional a esto no se realizan análisis de vencimiento y aún en condiciones de clientes morosos reciben los créditos a riesgo de cuentas incobrables.

Cabe señalar, que la relación que guarda este antecedente con el presente trabajo de investigación es que se puntualiza la relevancia que tiene el control de las operaciones administrativas para el buen funcionamiento de una organización, sin olvidar la aplicación de estrategias y procedimientos administrativos como alternativas para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar.

2.2 Bases Teóricas

Con el propósito de sustentar este trabajo de grado, se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada entre las cuales se detallan el proceso de créditos y cobranzas y la teoría que sustenta el desarrollo de una estrategia a través de la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores, que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento.

2.2.1 Crédito y Cobranza

La gestión de las cuentas por cobrar es por excelencia una herramienta de negociación donde tanto el vendedor como el consumidor obtienen beneficios, ya que el cliente obtiene sus productos y el comerciante obtiene su venta, viene relacionado directamente del crédito y la cobranza. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, se refleja en su solidez financiera.

2.2.2 Gestión

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea esta administrativa o técnica. La gestión vincula los aspectos relativos al establecimiento de metas y objetivos con los aspectos relativos a la coordinación para alcanzar vías efectivas en la que la organización puede manejar sus asuntos.

La optimización de la gestión de cuentas por cobrar consistirá en la aplicación de acciones, ideas y recursos para el logro de los objetivos, debido a la falta del proceso de cobranza automatizado.

2.2.3 Cuentas por Cobrar

Son 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 o servicios. Las cuentas por cobrar es un concepto de contabilidad donde se registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercaderías o prestación de servicios, que según Redondo (2004:39), "...es única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y

pagarés) a favor de la empresa y para esto existen programas para llevar a cabo las operaciones”.

2.2.4 Proceso de Cobranza

La partida de cuentas por cobrar se refiere a todos los derechos sobre otros convertibles en dinero, estas representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos. Son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá cambios de efectivo o cualquier otra clases de bienes y servicios. Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuentas abiertas, con el fin de mantener sus clientes habituales a atraer nuevos. En la actualidad las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer créditos conformando las Cuentas Por Cobrar, figurando en el grupo del activo corriente influyendo en el capital de trabajo de la empresa.

2.2.5 El Crédito

El crédito puede significar una transacción a plazo o el cambio de un valor actual por una promesa de pago en un tiempo futuro, con lo cual nunca se podrá tener la certeza de que dicha promesa se cumpla dadas las contingencias que pueden ocurrir dentro del plazo pactado de pago.

2.2.6 Operaciones de Crédito y Cobranza

La planificación: a través de ella según Chiavenato (2009: 32), “se compara la evolución de las cobranzas con respecto a las ventas, permitiendo determinar si existe una disminución en ese nivel”, lo cual puede estar relacionado con una inadecuada planificación en el área de cobranza.

La Organización: es una manera de crear nuevas y mejores políticas de cobranzas, y como lo explica Chiavenato (2009: 32) puede “ayudar a una mejor gestión administrativa”, que adecuándolo a la actividad de cobro, así como también a realizar un seguimiento más exhaustivo de cada deuda, para así poder mantener un equilibrio entre las ventas y los ingresos por cobranzas.

El Control de Morosidad: el control desde la perspectiva de Chiavenato (2009: 39) “es una función administrativa que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita” así para el área contable, esta definición se puede adaptar, por cuanto es una forma de medir e implementar de manera más sencilla la reducción de plazo a otorgar por crédito, o el aumento de los intereses por retrasos, pudiendo ser esta la ayuda más factible a promediar la antigüedad de los saldos atrasados.

2.2.7 Matriz DOFA

Una de las herramientas de las más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas) la cual presenta las oportunidades y amenaza, debilidades y fortalezas de la empresa. Al respecto, Serna (2011: 23), indica que “...la matriz se puede emplear para establecer una tipología de estrategias las oportunidades se aprovechan con las fortalezas y originan estrategias ofensivas, mientras las enfrentadas junto a las debilidades generan estrategias defensivas”.

El análisis DOFA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o dejar en riesgo el cumplimiento de la Misión

institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

De ahí que, las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles debilidades obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Por su parte, el ámbito externo involucra oportunidades y amenazas, la primera representa aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, mientras que las segundas, son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. La matriz DOFA fue empleada en este trabajo de investigación para determinar las debilidades y fortalezas del proceso de cobranzas y pagos en la empresa objeto de estudio.

2.3 Definición de Términos

Administración: proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos organizacionales.

Compensación de saldos: posibilidad de liquidar los saldos deudores y acreedores cuando una misma persona es deudora y acreedora de otra.

Control: función administrativa, es una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se requiere.

Cuentas Por Cobrar: derecho contra un deudor generalmente en cuentas abiertas, su aplicación se limita generalmente a las cantidades no cobradas por concepto de mercancías y servicios.

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados objetivados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzados y los recursos utilizados. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Estrategia: conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Organización: proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad, y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Planificación estratégica: proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

Proceso administrativo: conjunto de fases continuas por medio de las cuales se realiza la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, se refiere a las vías a seguir desde que se inicia la investigación hasta la finalización del mismo. En este orden de ideas Sabino, (2014), argumenta que:

En el capítulo sobre metodología es usual hacer mención al diseño concreto que se ha elaborado y a la justificación del mismo; a las técnicas de recolección de datos empleadas, a los instrumentos utilizados y a las formas en que se ha procedido eventualmente a efectuar mediciones, seleccionar una muestra o realizar un tratamiento estadístico de la información obtenida. (p. 36).

Visto de esta forma, el autor ubica la investigación según su naturaleza, identificando el diseño, las fases que lo componen, igualmente se selecciona la población y muestra para identificar los elementos objetos del estudio, a quienes se le aplican las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. En tal sentido, corresponde a la modalidad de proyecto factible. Este tipo de investigación se ubica hacia la búsqueda de soluciones mediante la planificación Inteligente del futuro, con el fin de resolver una determinada necesidad. De acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales

de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016), define proyecto factible como:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta y modelo operativo viable para soluciones, problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p. 16).

3.2 Fases de la Investigación

Fase I. Se analizó el proceso de las operaciones de compensación de saldos en la empresa Proagro, C.A.

Para dar cumplimiento a esta primera fase metodológica, se emplearon como técnicas de recolección de información la observación directa y encuesta. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2014: 123), la observación directa “Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” En cuanto a la encuesta definida por Arias (2014:24), “como el procedimiento en el que el investigador busca recopilar datos precisos”.

Cabe señalar, que un instrumento es cualquier recurso, que se utiliza el investigador para obtener datos. Como instrumento de recolección de información, se utilizó la lista de cotejo conformada por 5 criterios observables y el cuestionario. Arias (2014: 26) define la lista de cotejo de la siguiente manera: “...llamada lista de control o lista de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Como segundo instrumento se utilizó el cuestionario, el cual según Arias (2014:27), “permite registrar observaciones directa del objeto de estudio”. El cuestionario se estructuró en diez (10) ítems según escala de Likert (Totalmente de acuerdo, Medianamente de Acuerdo, Escasamente de Acuerdo, En Desacuerdo)

Por otra parte, la población se considera como un conjunto de elementos que presenta una característica o condición común que es objeto de estudio. Es así como Arias, (2014:81) la define “como un conjunto finito e infinito de elementos con características comunes para los cuales sean extensivas la conclusiones de la investigación.

Asimismo, Sabino (2014: 98), define “La muestra como aquel conjunto de elementos que han sido tomados de una población con la finalidad de ser estudiados y mediante esta tomar las características totales de la población” Para el caso de Proagro, CA, empresa objeto del desarrollo del trabajo, la muestra y la población es de 12 personas, 6 en el departamento de Cuentas por Cobrar y 6 en el Departamento de Cuentas Por Pagar.

Fase II Se determinó las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proceso de cobranzas y pagos a través de la matriz DOFA

En esta fase se analizaron los posibles escenarios que generaron la falta de un control administrativo de la empresa Proagro C.A., utilizando para ello el análisis DOFA, el cual estuvo diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. La herramienta a utilizar fue la Matriz DOFA. De acuerdo a normas ISO 9001 2015: Requiere abordarse como un flujo de actividades, por lo tanto, las herramientas para su desarrollo y aplicación debe facilitar este flujo, incluyendo la revisión y monitoreo permanente (cláusula 4).

Fase III. Diseño del procedimiento administrativo para el óptimo proceso y control posterior de compensaciones de saldos en la empresa Proagro, C.A

En esta fase, se diseñó una propuesta de normas para la ejecución del proceso final, la cual va fortalecer los procedimientos internos de la organización y a su vez el adecuado cumplimiento de las tareas, evitando que la empresa tenga salida innecesaria del flujo de efectivo. La propuesta estructuró en presentación, justificación, objetivos, factibilidad y desarrollo de las estrategias.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el procedimiento, análisis e interpretación de los resultados de la investigación. Según Tamayo (2012:39), “el propósito, es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación”. Tomando como referencia los instrumentos empleados en esta investigación, se procede a presentar los resultados:

4.1. Fase I. Analizar el proceso de las operaciones de compensación de saldos en la empresa Proagro, C.A. Al emplear la técnica de la observación directa mediante la lista de cotejo como instrumento, la investigadora seleccionó una de las opciones si o no en función de los criterios observables directamente en la empresa.

4.1.1 Resultados de la Lista de Cotejo

Cuadro 1. Resultados de la Lista de Cotejo

Criterios Observables	SI	No
1.El área contable de la empresa cuenta con una gestión automatizada de cobros y pagos actualizada.		Ü
2.Alguna entidad financiera gestiona las deudas de los clientes y facilita el pago de las deudas que éstos tienen con la empresa	Ü	
3. El Departamento de gestión de cobros y pagos, planifica de forma permanente el control y administración, tanto de los proveedores como de los clientes.		Ü
4.Se aplica un control automatizado adecuado para realizar los cruce de facturas emitidas por Proagro C.A y recibidas de los proveedores		Ü
5.Se tiene respuesta inmediata y necesaria para presentar una cuenta de pasivo (cuentas por pagar)		Ü

Fuente: Sandoval (2018)

Según lo registrado en la lista de cotejo, mediante la observación directa de la investigadora, se evidencia que el área contable de la empresa Proagro C.A, no cuenta con una gestión automatizada de cobros y pagos actualizada. Sin embargo, se apoya de una entidad financiera la cual gestiona algunas de las deudas de los clientes y facilita el pago de las deudas que éstos tienen con la empresa, esto mediante la afiliación de la deuda del cliente al banco la cual es cobrada mensualmente y la entidad le reporta a la empresa los pagos recibidas y los transfiere a la cuenta de la misma.

Pero, el Departamento de gestión de cobros y pagos, no planifica de forma permanente el control y administración, tanto de los proveedores como de los clientes. Esto significa que cuenta con una planificación pero no se hace constantemente por lo que se puede inferir que no se le hace un seguimiento y control a su cumplimiento o posibles adaptaciones y mejoras.

4.1.2 Resultados del Cuestionario

Para analizar el proceso de las operaciones de pagos y deudas de cliente y proveedores, se procedió también a aplicar una encuesta a 12 trabajadores distribuidos entre los departamentos de Cuentas por Cobrar y Cuentas Por Pagar de la empresa Proagro C.A, los cuales conformaron la muestra caso de estudio a quienes se les entregó un cuestionario estructurado en diez (10) ítems en escala de Likert (Totalmente de acuerdo, Medianamente de Acuerdo, Escasamente de Acuerdo, En Desacuerdo), cuyos datos obtenidos fueron presentados en este capítulo haciendo uso de las técnicas de análisis cuantitativo mediante la estadística descriptiva. A continuación se presentan los resultados en tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, así como gráficos circulares con sus respectivas interpretaciones.

Cuadro 2: Distribución de frecuencia de los ítems de la encuesta de acuerdo al tipo de respuesta.

ITÉMS	TIPO DE RESPUESTA							
	Totalmente de acuerdo	%	Medianamente de acuerdo	%	Escasamente de acuerdo	%	En desacuerdo	%
1	12	100	0	0	0	0	0	0
2	8	67	4	33	0	0	0	0
3	7	58	3	25	2	17	0	0
4	6	50	3	25	2	17	1	8
5	9	75	1	8	2	17	0	0
6	12	100	0	0	0	0	0	0
7	12	100	0	0	0	0	0	0
8	8	67	4	33	0	0	0	0
9	12	100	0	0	0	0	0	0
10	12	100	0	0	0	0	0	0

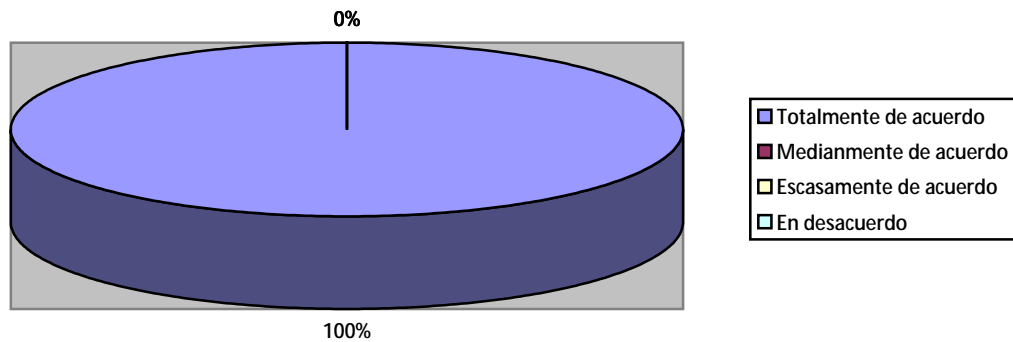
Fuente: Datos recopilados por Sandoval (2018)

Ítem 1. ¿Considera que a futuro un procedimiento administrativo favorecerá el control de operaciones de compensación de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar?

Cuadro 3. Procedimientos administrativos

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Escasamente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 1. Procedimientos administrativos

Análisis

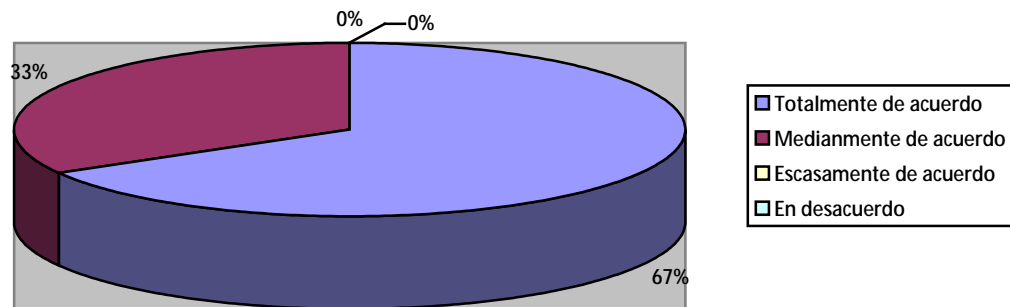
Con respecto al ítem formulado, la totalidad de los trabajadores encuestados consideraron que los procedimientos administrativos favorecen el control de operaciones de compensación de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar. Este resultado se afianza en lo expresado por Redondo (2010: 23), en cuanto a que “los manuales de procedimientos son herramientas efectivas del control interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles específicos dentro de la organización”. A manera de reflexión, este instrumento gerencial puede ayudar a minimizar los errores operativos financieros en los departamentos de crédito y cobranza y cuentas por pagar, porque sería una referencia para la gerencia administrativa en la toma de decisiones.

Ítem 2. ¿Al planificar las actividades administrativas de los departamentos de crédito y cobranza se evitaría errores referentes a los cobros de Proagro C.A?

Cuadro 4. Planificación de actividades administrativas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	67%
Medianamente de acuerdo	4	33%
Escasamente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 2. Planificación de actividades administrativas

Análisis

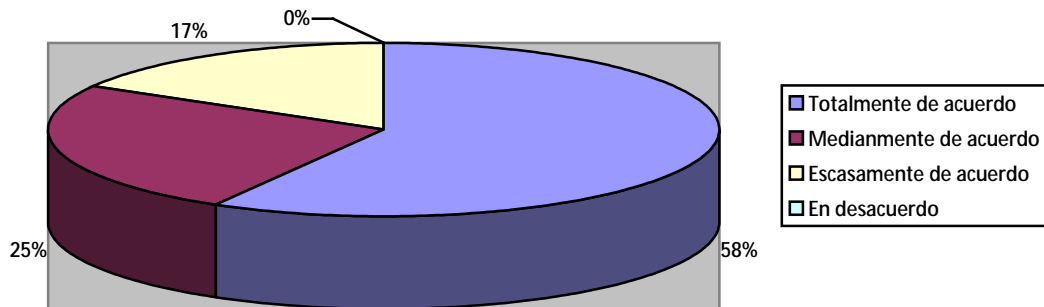
Como puede apreciarse en el Gráfico 2, el sesenta y siete (67), por ciento de los encuestados opinaron estar medianamente de acuerdo en que al planificar las actividades administrativas de los departamentos de crédito y cobranza se evitaría errores referentes a los cobros de Proagro C.A, mientras que el treinta y tres por ciento señaló estar escasamente de acuerdo. El resultado de mayor tendencia se sustenta en los planteamientos de Chiavenato (2009: 39) “la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa” La reflexión que aquí se adopta, es que para el Departamento de crédito y cobranza y cuentas por pagar de Proagro C.A, se debe establecer objetivos, formulación de estrategias y esto se hace mediante la planeación de las mismas.

Ítem 3. ¿Cree usted que un sistema administrativo mejoraría los procesos para la ejecución de las actividades de crédito y cobranza de forma eficaz y eficiente?

Cuadro 5. Sistema administrativo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	58%
Medianamente de acuerdo	3	25%
Escasamente de acuerdo	2	17%
En desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 3. Sistema administrativo

Análisis

El cincuenta y ocho (58) por ciento de los trabajadores encuestador opinaron estar totalmente de acuerdo en que un sistema administrativo mejoraría los procesos para la ejecución de las actividades de crédito y cobranza de forma eficaz y eficiente, mientras que un veinticinco (25) por ciento expresó estar medianamente de acuerdo y un diecisiete (17) por ciento escasamente de acuerdo. En este sentido, el mayor porcentaje se apoya en lo explicado por Catácora (2006:22) “toda organización requiere de un Sistema, porque a través de él se llevan a cabo los procesos contables” Por ello, para Proagro reviste de importancia contar con un Sistema de crédito y

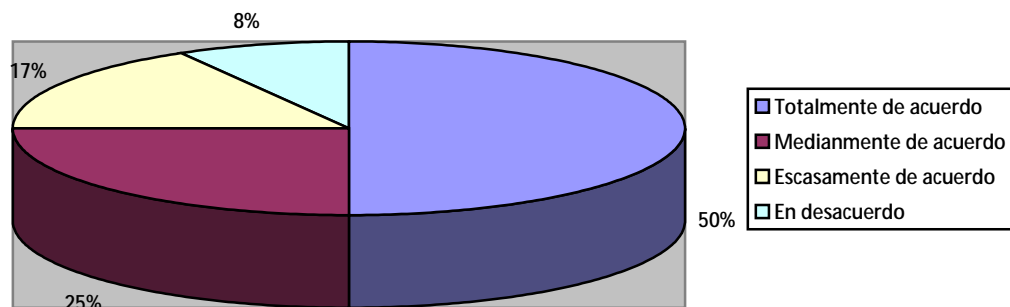
cobranza, y también de cuentas por pagar que faciliten y permitan hacer más eficientes las actividades en el Departamento respectivo.

Ítem 4. ¿El uso de procedimientos administrativos automatizados facilita la toma de decisiones para evitar riesgos como pérdida de dinero?

Cuadro 6. Manual de procedimientos administrativos

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	50%
Medianamente de acuerdo	3	25%
Escasamente de acuerdo	2	17%
En desacuerdo	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 4. Manual de procedimientos administrativos

Análisis:

Con respecto a los resultados derivados en este ítems, el cincuenta (50) por ciento de los consultados manifestó estar totalmente de acuerdo en que el uso de un manual de procedimientos administrativos facilita la toma de decisiones para evitar riesgos como pérdida de dinero. Ante este hallazgo, lo importante para el personal administrativo de los Departamentos de crédito y cobranza y cuentas por pagar, es contar con una guía procedimental base para desarrollar las actividades inherentes a

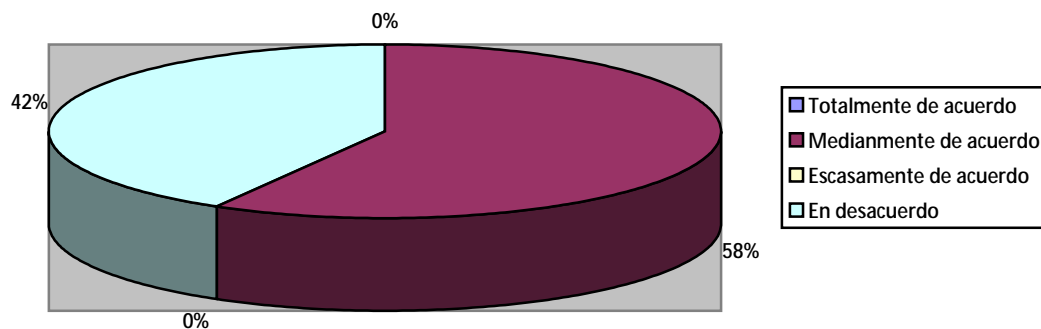
esa área de la organización, ya que serviría de apoyo para realizar las actividades de manera eficiente y eficaz.

Ítem 5. ¿Cree usted que el retraso en los pagos y cobranzas de la empresa Proagro C.A, se debe a una falta de planificación?

Cuadro 7. Cumplimiento

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	7	58%
Escasamente de acuerdo	0	17%
En desacuerdo	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 5. Cumplimiento

Análisis

El cincuenta y ocho (58) por ciento de los encuestados, opinaron estar medianamente de acuerdo en que el retraso en los pagos y cobranzas de la empresa Proagro C.A, se debe a una falta de planificación, mientras que un cuarenta y dos (42) por ciento manifestó estar en desacuerdo. Este resultado permite inferir que las actividades que se realizan de forma improvisada tienen consecuencias, sobre todo en la tardanza del cumplimiento de pagos y cobranzas. Por el contrario si se planifican previamente estas actividades administrativas, pueden ejecutarse de manera fluida, si

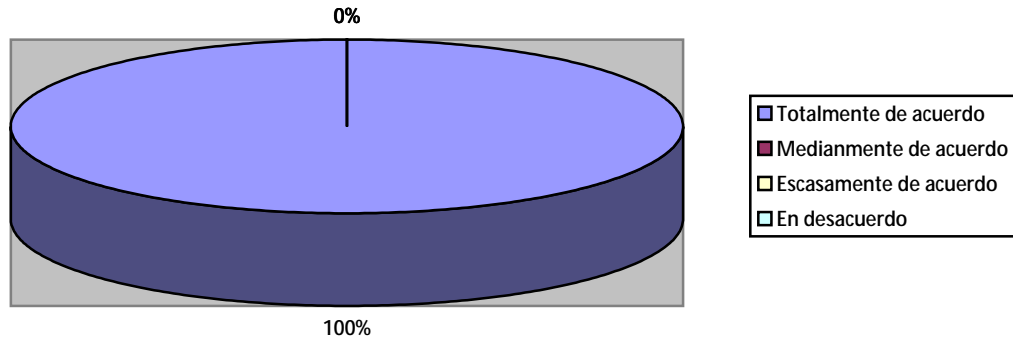
bien es cierto como lo afirma Chiavenato (2009: 41), “la planificación es sujeta a modificaciones, en la medida que se vayan cumpliendo los objetivos y se va incorporando o haciendo correctivos para su total efectividad”

Ítem 6. ¿El incumplimiento o falta de pago de las obligaciones contraídas entre clientes y proveedores trae como consecuencia el retraso de las contribuciones especiales?

Cuadro 8. Pago

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Escasamente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 6. Pago

Análisis

La totalidad representada por el cien (100) por ciento expresó estar totalmente de acuerdo en cuanto a que el incumplimiento o falta de pago de las obligaciones contraídas entre clientes y proveedores trae como consecuencia el retraso de las

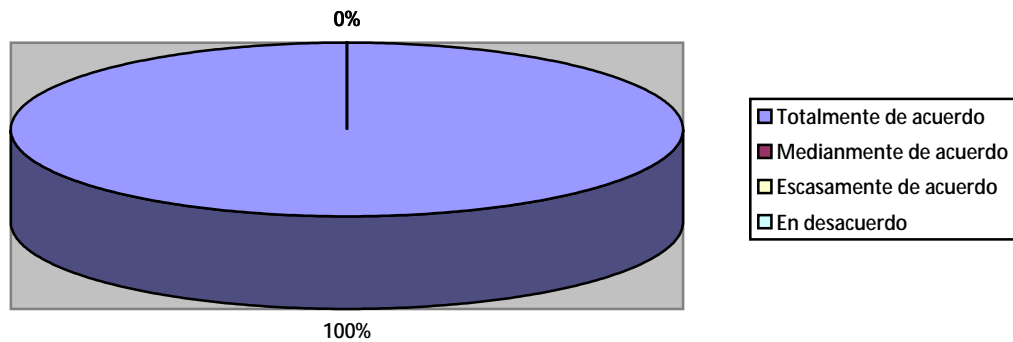
contribuciones especiales. De ahí que para Proagro, es necesario realizar los pagos de este tipo de tributos, pues de no hacerlo es desfavorable para sus cuentas.

Ítem 7. ¿Es necesario que Proagro C.A, cuente con un mecanismo de control interno automatizado, que les permita adecuar sus procesos de pagos y cumplir así con los clientes y proveedores?

Cuadro 9. Control interno automatizado

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Escasamente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 7. Control interno automatizado

Análisis

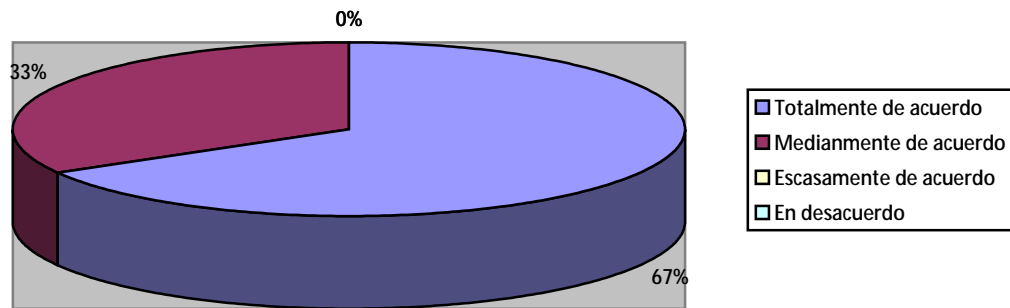
La totalidad de los trabajadores consultados expresaron estar totalmente de acuerdo con que Proagro C.A, cuente con un mecanismo de control interno automatizado, que les permita adecuar sus procesos de pagos y cumplir así con los clientes y proveedores. Este resultado se afianza en lo expresado por Redondo (2010: 53) “el proceso de compras y cuentas por pagar corresponde a todas aquellas actividades relacionadas con la adquisición de recursos como bienes, mercancías, materia prima, servicios externos, sin embargo no solo comprende lo anterior sino también el pago de estos”. Por ello contar con un sistema de control interno automatizado tendría como ventaja la rapidez y eficacia siempre y cuando sea sometido a sus respectivas auditorías.

Ítem 8. ¿Conviene a la empresa la ejecución del proceso de los pagos a través de compensaciones de saldos?

Cuadro 10. Compensaciones de saldo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	67%
Medianamente de acuerdo	4	33%
Escasamente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 8. Compensaciones de saldo

Análisis

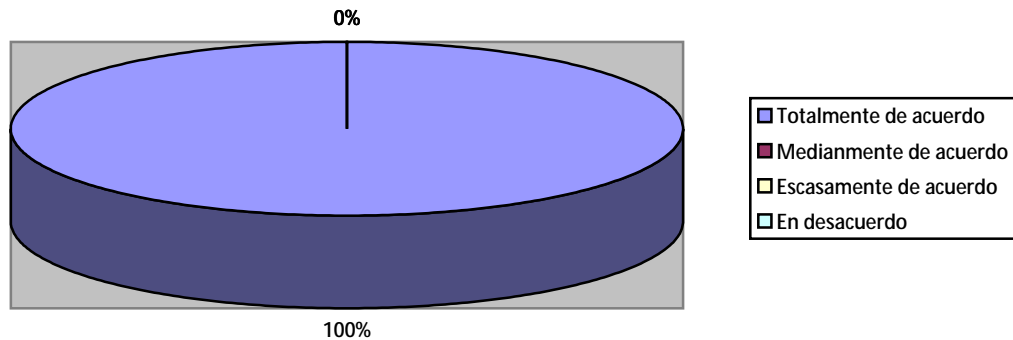
El sesenta y siete (67) por ciento del personal consultado manifestó estar totalmente de acuerdo con el ítem formulado: conviene a la empresa la ejecución del proceso de los pagos a través de compensaciones de saldos. Ante este resultado, es oportuno indicar que se relaciona con los planteamientos de Redondo (2010: 52), por cuanto sostiene que “la compensación de saldos, es un proceso legal que se utiliza para reducir la morosidad, mediante las facturas de compensación”. Esto es beneficioso para Proagro, porque la compensación es un procedimiento que le permite como empresa deudora y acreedora a la vez, poder compensar sus saldos sin perder liquidez.

Ítem 9. ¿Considera pertinente promover procedimientos administrativos en el proceso de pagos del Departamento crédito y cobranza y cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA?

Cuadro 11. Automatización del proceso de pagos

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Escasamente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 9. Automatización del proceso de pagos

Análisis

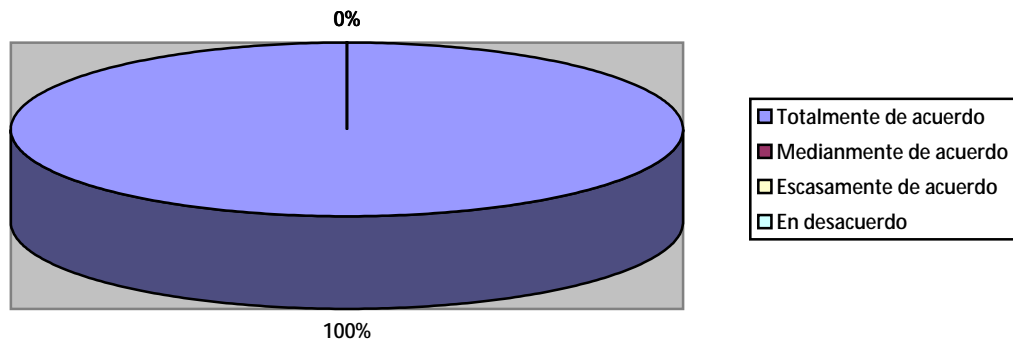
El cien (100) por ciento de los encuestados consideraron estar totalmente de acuerdo en que para Proagro sería pertinente promover la automatización del proceso de pagos del Departamento crédito y cobranza y cuentas por pagar. Al respecto de este resultado, para la empresa Proagro C.A, es favorable porque con la automatización el propósito que se persigue es mejorar la eficiencia, pues se reduce costos, tiempo y se puede resolver problemas técnicos complejos como disminuir el riesgo asociado a la operatividad de las transacciones.

Ítem 10. ¿Los procedimientos administrativos pueden establecerse como norma para la ejecución de la automatización de pagos tanto de proveedores y cruces de ellos para los clientes de Proagro C.A?

Cuadro 12. Norma

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Escasamente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Sandoval (2018)



Fuente: Sandoval (2018)

Gráfico 10. Norma

Análisis

Con respecto al ítem planteado, el cien (100) por ciento expresó estar totalmente de acuerdo que el manual de procedimientos administrativos puede establecerse como norma para la ejecución de la automatización de pagos tanto de proveedores y cruces de ellos para los clientes de Proagro C.A. De este resultado se puede reflexionar acerca de la importancia que tiene para esta empresa caso de estudio, que el personal disponga de un manual de procedimientos administrativos que incluya como trabajar con la automatización de pagos, esto significa tener una herramienta para conocer como trabajar con la facturación automatizada ya que simplifica las tareas que se realizan manualmente.

4.2.2 Fase II. Determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proceso de cobranzas y pagos a través de la matriz DOFA

A partir de los resultados obtenidos luego de la lista de cotejo y el cuestionario se deriva la siguiente matriz DOFA, a fin de dar a conocer en mayor importancia las debilidades y fortalezas del proceso de cobranzas y pagos, y no de menor importancia conocer también las oportunidades y amenazas, así como el cruce de estrategias que se puedan derivar.

Cuadro 13. Matriz DOFA

Factores internos (controlables)	Factores Externos (No controlables)
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
F1. La empresa posee liquidez para honrar sus compromisos con proveedores. F2. Disposición a los cambios tecnológicos en cuanto a la actualización de su sistema administrativo en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar	O1. Económica: minimizar los saldos deudores O2. Tecnológica: prontitud en la compensación de saldos.
Debilidades (-)	Amenazas (-)
D1.El área contable de la empresa carece de procedimientos administrativos para llevar a cabo de forma planificada la gestión de cobros y pagos automatizada. D2. Incumplimiento del tiempo establecido para ejecutar el proceso de cuentas por pagar y cobrar.	A2. Incremento en la morosidad de los deudores. A3. Actuación legal de los proveedores por retrasos en los pagos

Fuente: Sandoval (2018)

Cuadro 14. Cruce de estrategias

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Fortalezas</p> <p>F1. La empresa posee liquidez para honrar sus compromisos con proveedores. F2. Disposición a los cambios tecnológicos en cuanto a la actualización de su sistema administrativo en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Debilidades</p> <p>D1.El área contable de la empresa carece de procedimientos administrativos para llevar a cabo de forma planificada la gestión de cobros y pagos automatizada. D2. Incumplimiento del tiempo establecido para ejecutar el proceso de cuentas por pagar y cobrar.</p>
<p style="text-align: center;">Lista de Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">FO</p>	<p style="text-align: center;">DO</p>
<p>O1. Económica: minimizar los saldos deudores O2. Tecnológica: prontitud en la compensación de saldos.</p>	<p>Desarrollo de acciones administrativas para el control de las operaciones de compensación de saldos mediante el sistema Baan LN que utiliza la empresa.</p>	<p>Descripción de los procedimientos administrativos para el control de operaciones de compensación de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA.</p>
<p style="text-align: center;">Lista de Amenazas</p>	<p style="text-align: center;">FA</p>	<p style="text-align: center;">DA</p>
<p>A1. Incremento en la morosidad de los deudores. A2. Actuación legal de los proveedores por retrasos en los pagos.</p>	<p>Planteamiento la actualización del sistema automatizado de gestión de cobros y pagos para la reducción de la morosidad y prevención de acciones legales por parte de los proveedores.</p>	<p>Auditorias mediante el seguimiento y control del proceso administrativo de compensación de saldos.</p>

4.2.3 Fase III. Diseñar el procedimiento administrativo para el óptimo proceso y control posterior de compensaciones de saldos en la empresa Proagro, C.A

Luego de los resultados obtenidos en las fases anteriores, tanto de la lista de cotejo, cuestionario y matriz DOFA con su correspondiente cruce de estrategias, se puede decir que el diagnóstico arroja que la empresa Proagro C.A, no cuenta con un procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensaciones de saldos en los Departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar. Razón por la cual tiene retrasos en la liquidación de pagos, realización de cobros. En virtud de esto, se hace imperiosa la necesidad de elaborar o diseñar una propuesta fundamentada en el procedimiento administrativo para el óptimo proceso y control posterior de compensaciones de saldos.

Por lo tanto, en el capítulo que a continuación se presenta se desarrolla la propuesta, la cual se estructura en:

Presentación

Justificación

Objetivos

Factibilidad

Desarrollo de las estrategias.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

La siguiente propuesta está conformada por un procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensaciones de saldos en los Departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar de la empresa Proagro C.A. En virtud del diagnóstico arrojado en los resultados y en la matriz DOFA así como en su respectivo cruce de estrategias, se consideró la descripción de los procedimientos administrativos para el control de operaciones de compensacion de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA. y el planteamiento de la actualización del sistema automatizado de gestión de cobros y pagos para la reducción de la morosidad y prevención de acciones legales por parte de los proveedores.

5.2. Justificación de la Propuesta

La importancia de la elaboración de esta propuesta, es porque beneficia directamente al Departamento de Crédito y Cobranza y Cuentas por Pagar en la empresa Proagro, CA, por cuanto el procedimiento administrativo será aplicado a través de tareas diarias, en cuanto a selección de facturas o documentos de cliente, selección de documentos de proveedores, para los Clientes/Proveedores definidos como de compensación automática, los cuales con apoyo en el sistema automatizado actualizado de la empresa, los analistas tendrán la opción de observar las

compensaciones en estatus aprobado, paso previo a la contabilización, donde deberá ejecutarse la revisión y determinación de rechazar o contabilizar.

Lo cual representa una herramienta de apoyo a los analistas administrativos en su proceso operativo en cuanto a planificación, organización, dirección y control de actividades diarias sobre compensación de saldos. Cabe señalar, las compensaciones de saldos involucran dos áreas: Crédito y Cobranzas y Cuentas por Pagar.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1 General

Diseñar el procedimiento administrativo para el óptimo proceso y control posterior de compensaciones de saldos en la empresa Proagro, C.A

5.3.2 Específicos

Describir los procedimientos administrativos para el control de operaciones de compensación de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA.

Plantear la actualización del sistema automatizado de gestión de cobros y pagos para la reducción de la morosidad y prevención de acciones legales por parte de los proveedores.

Ejecutar auditorías mediante el seguimiento y control del proceso administrativo de compensación de saldos.

5.4. Fundamentación de la Propuesta

El diseño de la propuesta se fundamenta en un proceso administrativo relacionados con la compensación de saldos, en la cual la investigadora propone la

inclusión de un proceso automático de datos maestros y parámetros cuya finalidad es definir los datos que serán utilizados por el módulo para la contabilización de las compensaciones, teniendo en consideración que los parámetros definen el comportamiento del módulo.

5.5. Alcance de la Propuesta

La propuesta está dirigida al departamento administrativo de la empresa Proagro C.A y se espera tenga su aplicación en el área de Crédito y Cobranzas y Cuentas por Pagar.

5.6 Factibilidad

La factibilidad de un proyecto se centra en el análisis del rendimiento durante su desarrollo o al final del ciclo. Se analizan las contribuciones específicas, la eficiencia, la efectividad, la pertinencia y la sostenibilidad del mismo. A continuación se describen los estudios de factibilidad de interés en este trabajo:

5.6.1. Factibilidad Operativa:

Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Está determinada por la disponibilidad de todos los recursos necesarios para llevar adelante un proyecto. En este sentido, el diseño de un procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensaciones de saldos en los Departamentos Crédito y Cobranza y Cuentas por pagar de la empresa Proagro C.A es factible desde el punto de vista operativo porque el hecho de asignar responsables, ya se está planificando para que ejecuten la propuesta en la empresa.

5.6.2. Factibilidad Económica

Surge de analizar si los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades pueden ser cubiertos con el capital del que se dispone, y en su caso, realizar el estudio financiero correspondiente para captar capital de terceros. Se apoya en la relación beneficio costo. Debe mostrarse que los procedimientos administrativos propuestos sean factibles económicamente, lo que significa que deba plasmarse en un plan de inversión. Tal como se muestra en el siguiente presupuesto:

Cuadro 15. Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Capacitación al personal del área contable en cuanto a procedimientos administrativos y auditorías.	Alquiler de video Beam por 4 horas 1laptop	1000,00 BsS	4000,00 BsS
Actualización del sistema automatizado de gestión de cobros y pagos.	1	Sin costo	Sin costo
TOTAL			4.000,00 BsS

Con respecto al presupuesto planteado en el plan de inversión, la investigación sólo se centra en la capacitación mediante un taller teórico práctico para divulgar el procedimiento administrativo propuesto, ya que para la actualización del sistema automatizado de gestión de cobros y pagos, la empresa Proagro C.A cuenta con el Ingeniero de Sistemas capacitado para tal fin.

5.6.3. Factibilidad Técnica:

Está relacionada con encontrar las herramientas, los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarias y suficientes, para hacer que el proyecto sea

exitosamente realizado. Básicamente, si existe o está al alcance la tecnología necesaria para el proyecto. Dentro de esta perspectiva, la empresa cuenta con tecnología de última generación, los cuales se consideran pertinentes para la aplicación de la propuesta.

5.7 Beneficios de la Propuesta

Se tienen por un lado, los beneficios intangibles, pues la propuesta se considera un activo fijo intangible, pues su relación financiera requiere una inversión mínima. El modulo propuesto en esta propuesta se le transfiere a la empresa y ellos deciden considerarlo o adaptarlo a sus necesidades. En cuanto a los beneficios tangibles, la propuesta, está dirigida para la empresa Proagro C.A, con el propósito sea evaluada para su aplicación.

5.8. Estructura de la Propuesta

Atendiendo la matriz DOFA y análisis de estrategias, se sustenta la estructura de la propuesta, de las cuales se seleccionaron las siguientes estrategias en correspondencia con los objetivos específicos de esta propuesta:

DO. Descripción de los procedimientos administrativos para el control de operaciones de compensación de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA.

FA. Planteamiento de la actualización del sistema automatizado de gestión de cobros y pagos para la reducción de la morosidad y prevención de acciones legales por parte de los proveedores.

DA. Ejecución de auditorías mediante el seguimiento y control del proceso administrativo de compensación de saldos.

5.8.1 Desarrollo de las Estrategias

DO. Descripción de los procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensacion de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA.

Procedimientos Administrativos (Compensación de saldos)

1. El proceso manual inicia con Crédito y Cobranzas, con la selección de los documentos que deben ser compensados en el saldo que tenga el cliente como proveedor.
2. Una vez obtenido el visto bueno del proveedor para la compensación, se intercambian los servicios contratados, esto debe registrarse en el libro de actas de cada empresa la cual debe ser firmada por ambas partes dando su conformidad.
3. Posteriormente, se recibe la factura por parte del proveedor, la cual habrá que registrar contablemente.
4. Una vez registradas tanto la de cliente como la de proveedor se regulariza los saldos contables de ambas cuentas que quedará reflejado en la contabilidad, al igual que el proveedor también lo hará, y se agrega el justificante de la factura de compensación.
5. Registro de las compensaciones de saldo en el sistema automatizado de la empresa.

Observaciones: de quedar un saldo en contra del cliente por un determinado importe éstos quedarán pendientes de compensar o deberá realizarse el pago de los mismos.

Procedimientos administrativos (Cuentas por pagar)

1. Conciliarse periódicamente los importes recibidas y pendientes de pago según controles contables, con los de los proveedores.
2. Elaborarse expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando procede) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el sello de pagado.
3. Mantenimiento al día de los submayores de cuentas por pagar, los de cuentas por pagar diversas y no presentar saldos vencidos.
4. Desglosarse por factura recibida las cuentas por pagar a proveedores, así como por tiempo y analizarse por la gerencia administrativa.
5. Control en las devoluciones y reclamos efectuados por los proveedores para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
6. Verificación mensual que la suma de los saldos de todos los submayores de las cuentas por pagar coincide con los de las cuentas de control correspondientes.
7. Registro de las cuentas por pagar en el sistema automatizado de la empresa.

Observaciones: para el control o comprobación interna de las cuentas por pagar, es necesario que el analista administrativo de Proagro C.A:

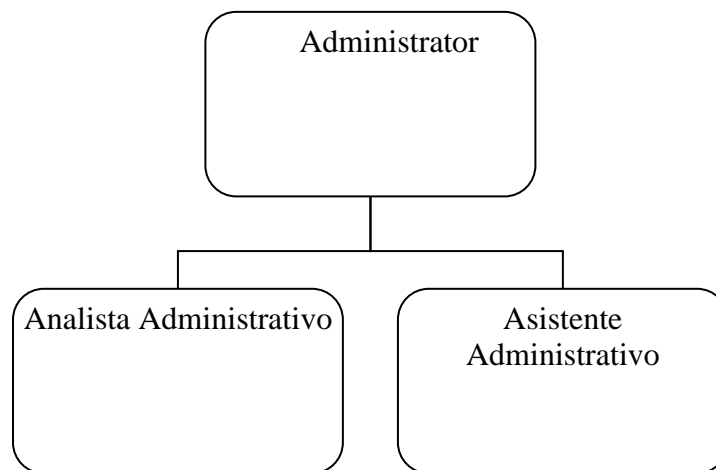
- Realice el cuadro contable de las partidas pendientes en el submayor analítico por deudores.
- Verifique los documentos en los expedientes de pago por acreedores (proveedores).
- Compruebe si existen partidas o saldos deudores (contrario a la naturaleza de estas cuentas).
- Analice por edades determinando los adeudos vencidos (más de 30 días).
- Verifique los convenios de pagos suscritos con los proveedores.

Procedimientos administrativos (Cuentas por cobrar)

1. Llevar un registro de la cantidad que debe cada cliente de manera que pueda identificarse de manera inmediata los pagos retrasados y aplicar correctivos.
2. Enviar avisos o estado de cuenta a todos los clientes cuya fecha de pago esté vencida.
3. Llegar acuerdos estableciendo un calendario de pago o reduciendo el monto de los reembolsos según sea la liquidez de la empresa.
4. Registrar las cuentas por cobrar en el sistema automatizado de la empresa

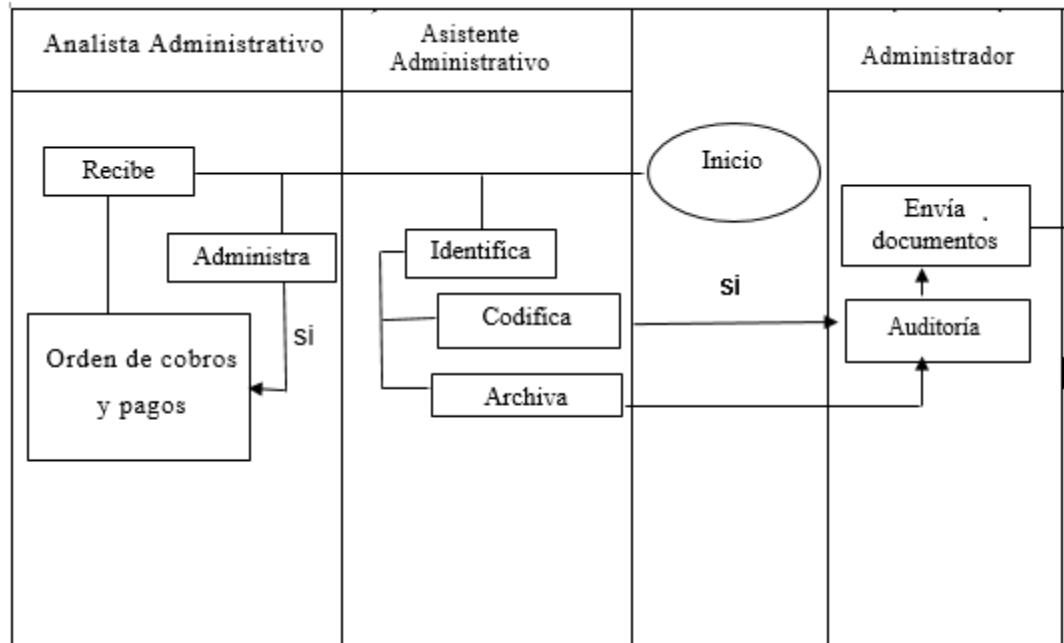
Organigrama y flujograma del Departamento de Crédito y Cobranza y Cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA

Gráfico 11. Organigrama



Fuente: Proagro CA (2018)

Cuadro 16. Flujograma



Fuente: Proagro CA (2018)

FA. Planteamiento de la actualización del sistema automatizado de gestión de cobros y pagos para la reducción de la morosidad y prevención de acciones legales por parte de los proveedores.

Esta estrategia tiene como finalidad describir plantear la incorporación de un módulo denominado “Parámetros de Compensaciones” al sistema automatizado Baan LN empleado por la empresa, con la intención de brindarle al personal administrativo del Departamento De Crédito y Cobranza y Cuentas por Pagar en la empresa Proagro, CA, una herramienta tecnológica para la agilización de sus funciones en cuanto al registro de Compensaciones de saldos, por concepto de financiamientos, ventas comerciales y otros conceptos (prestamos transportistas). Para ello la actualización comprende:

Creación de sesiones a partir de Datos maestros y Parámetros automatizados

Sesión tfgld9177m000 - "Mantener Parámetros de Compensaciones"

Función: Esta sección tiene como función definir los datos que serán utilizados por el módulo para la contabilización las compensaciones. Los parámetros definen el comportamiento del módulo, por tanto no deben ser modificados. El siguiente Cuadro muestra la inclusión del modulo en el sistema Baan

Cuadro 17. Mantener Parametros de compensaciones

BAAN

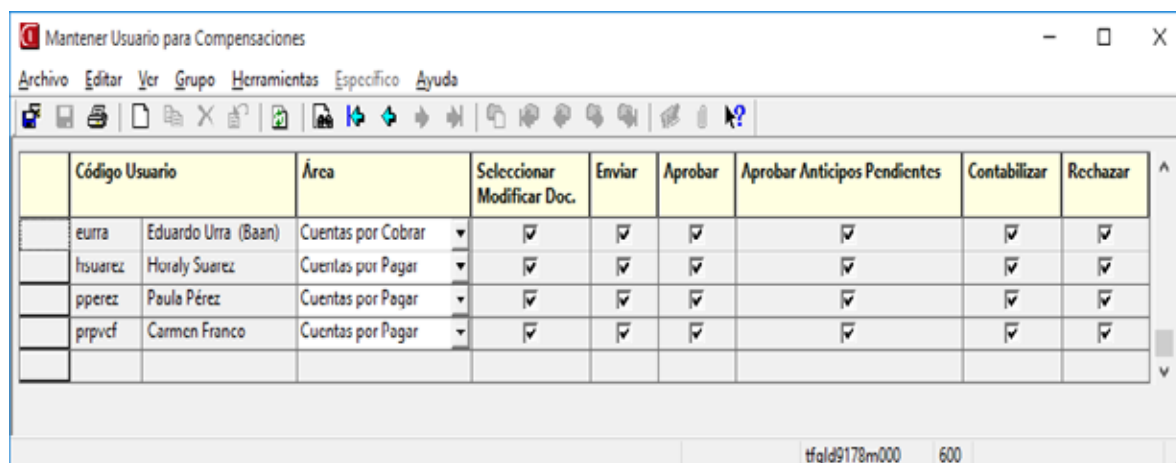
<i>Mantener Parámetros de Compensación</i>						
<i>Archivo</i>	<i>Editar</i>	<i>Ver</i>	<i>Grupo</i>	<i>Herramientas</i>	<i>Específico</i>	<i>Ayuda</i>
<i>Fecha de efectividad</i>						
	12/5/2018	9:13	Opción predeterminada generada automáticamente			
	12/5/2018	9:22	Consultoría			
	7/6/2018	4:21	Conjunto real definido			
	1/7/2018	8:49	Conjunto real definido			
	27/7/2018	8:57	Conjunto real definido			
	1/8/2018	10:58	Conjunto real definido			
	20/8/2018	4:30	Conjunto Real			
tfgld9177m000						

Fuente: Ingeniero de sistema de Proagro C.A (2018)

Sesión tfgld9178m000 - "Mantener Usuarios para compensaciones"

Función: Definir todos los usuarios y sus permisologías, que participan en el proceso de compensación de saldos.

Figura 2. Mantener usuarios para compensaciones



Código Usuario	Área	Seleccionar Modificar Doc.	Enviar	Aprobar	Aprobar Anticipos Pendientes	Contabilizar	Rechazar
eurra Eduardo Urrea (Baan)	Cuentas por Cobrar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
hsuarez Horaly Suarez	Cuentas por Pagar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
pperez Paula Pérez	Cuentas por Pagar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
prpvcf Carmen Franco	Cuentas por Pagar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Ingeniero de sistema de Proagro C.A (2018)

Se debe definir los usuarios por área, así como las acciones que pueden efectuar sobre las compensaciones.

Sesión tfgld9172m000 - "Mantener relación partner Cliente/Proveedor para compensaciones"

Función: Definir las relaciones de los códigos de clientes y proveedores que compensarán los saldos, estableciendo el tipo de compensación permitida: automática y por financiamientos o ventas comerciales. Sólo puede registrarse Compensaciones de saldos para clientes que tengan definida la relación.

Figura 3. Mantener relación partner Cliente/Proveedor para compensaciones

Partner cliente	Nombre de partner	Partner proveedor	Nombre de partner	Compensación Automática	Ventas Comerciales
300000001	Cliente General compra de activos f	100000004	PROVEEDOR DE AUTOMOVILES	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
300000002	CLIENTE COMPENSACION	100000004	PROVEEDOR DE AUTOMOVILES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PY1B00778	COOPERATIVA EL VALLE 20 R.L.	PYTA00052	COOPERATIVA EL VALLE 20, R.L...	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Ingeniero de sistema de Proagro C.A (2018)

Compensación Automática: Campo Seleccionado indica al sistema que se ubicarán los documentos para la relación cliente/proveedor durante la ejecución del Proceso automático, en caso contrario, el proceso automático omite la búsqueda de documentos para el cliente.

Ventas Comerciales: Campo Seleccionado, indica al sistema que la relación cliente/proveedor sólo compensará documentos por Facturas de Ventas Comerciales, distintos a financiamientos, en caso contrario si el campo está deseleccionado solo se tomarán en cuenta documentos de cuotas por financiamientos durante el proceso automático.

Compensación de saldos

A través de esta sesión se registrará en Baan LN todas las compensaciones de saldos, para las relaciones cliente/proveedor definidas. El modulo permite seleccionar tanto facturas de ventas comerciales como cualquier otro documento de tipo Cargo a cliente (factura de venta).

Las compensaciones pueden adquirir los siguientes estatus:

- Libre: cuando se crea la cabecera (Crédito y Cobranzas)
- Bloqueada Anticipos/Notas de Crédito: estatus asignado automáticamente durante la selección, en caso que se encuentren anticipos y/o notas de crédito pendientes de aplicar para el cliente (Crédito y Cobranzas).
- Seleccionado: cuando se ha seleccionado documentos en la compensación (Crédito y Cobranzas).
- Confirmada(Crédito y Cobranzas)
- Enviada(Crédito y Cobranzas)
- Bloqueada, anticipos/Notas de Crédito pendientes (Cuentas por Pagar)
- Asignada(Cuentas por Pagar)
- Aprobada (Cuentas por Pagar)
- Contabilizada (Cuentas por Pagar)
- Eliminada(Crédito y Cobranzas/Cuentas por Pagar)

Al ejecutar la sesión, se mostrará la lista de los financiamientos creados e información de la cabecera:

Figura 4. Lista de financiamientos

Numero de Compensación	Fecha de Compensación	Estatus	Creado por	Cliente	Monitoreo de partner		
10000001	13/07/2013	11:08	Contabilizada	frances	Honaly Suarez	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000001	07/07/2013	10:08	Contabilizada	pperez	Paula Pérez	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000002	08/07/2013	14:31	Confirmada	pperez	Paula Pérez	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000003	13/07/2013	09:21	Bloqueada Ant/FC	pperez	Paula Pérez	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000004	13/07/2013	10:51	Confirmada	pperez	Paula Pérez	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000005	14/07/2013	05:39	Enviada	pperez	Paula Pérez	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000006	15/07/2013	11:06	Contabilizada	enra	Eduardo Uma (Bani)	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000007	16/07/2013	05:10	Bloqueada Ant/FC	pperez	Paula Pérez	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000008	16/07/2013	06:11	Libre	enra	Eduardo Uma (Bani)	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000009	16/07/2013	06:13	Libre	enra	Eduardo Uma (Bani)	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000010	16/07/2013	06:23	Aprobada	enra	Eduardo Uma (Bani)	30000001	Cliente General compra de activos f
CMP000011	16/07/2013	09:26	Enviada	enra	Eduardo Uma (Bani)	30000001	Cliente General compra de activos f

Fuente: Ingeniero de sistema de Proagro C.A (2018)

Procedimiento Crédito y Cobranzas:

- a) Crear un Nuevo Número de Compensación. El proceso manual descrito en esta parte, permite vincular tanto facturas de ventas comerciales como cuotas de financiamientos, el usuario selecciona los documentos a compensar.
- b) Seleccione la Serie de compensación y cliente

Figura 5. Serie de compensaciones

Transacción	Documento	Línea	Fecha de docum	Fecha de vencimto	Divida	Saldo en DP	Importe a Compensar	Seleccionado	Existencia Finalizaciones Pendiente	Número de Doc

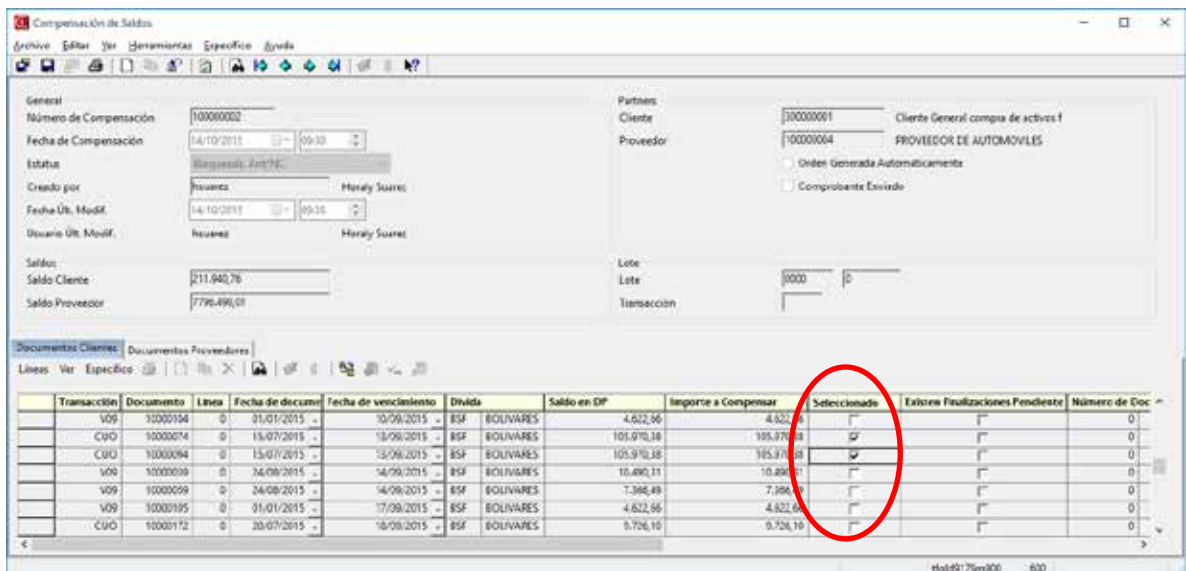
Fuente: Ingeniero de sistema de Proagro C.A (2018)

El sistema asignará automáticamente la fecha de compensación, estatus, usuario que crea la cabecera de la compensación, y el código del proveedor asociado para la relación del cliente/proveedor.

- c) Guardar la cabecera de la compensación, donde se generará el consecutivo del número de compensación.
- d) Se activará la opción **Selec. Facturas de ventas**, únicamente si el Proveedor relacionado tiene un saldo de facturas pendientes distinto a cero. Ejecutar la opción para seleccionar las facturas que serán objeto de compensación, las cuales deben cumplir los siguientes requisitos:

- i. Tipo de documento: Facturas de venta
- ii. Transacción de factura Debe estar finalizada
- iii. Todas las aplicaciones realizadas a la factura de venta deben estar finalizadas
- iv. No puede estar seleccionada a un proceso de cobro
- v. Las notas de débito de interés correspondiente a las cuotas debe estar generada, contabilizada y finalizada para poder seleccionar la cuota.

Figura 6. Proceso de selección de facturas

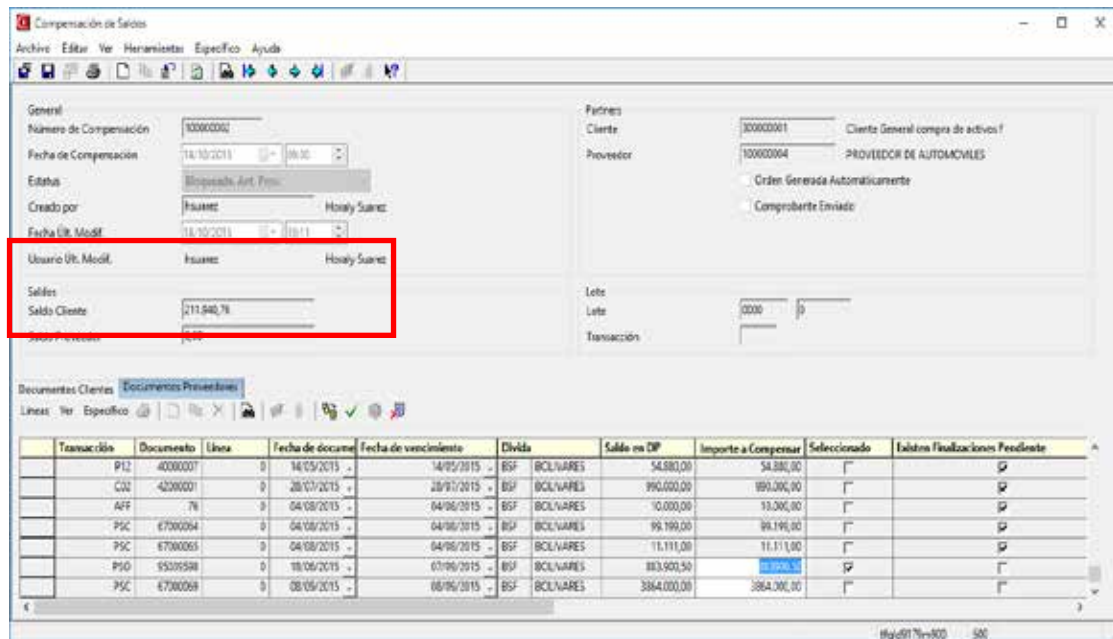


Fuente: Ingeniero de sistema de Proagro C.A (2018)

El proceso de selección de facturas, asigna al documento (factura o cuota de financiamiento) un estatus de Seleccionado en proceso de cobro, de tal manera que si el usuario selecciona la factura en un cobro, el sistema enviará mensaje de advertencia, más no será limitativo (funcionalidad estándar).

- c) Seleccione el(los) documento(s) que serán compensados, indicando el Importe a compensar, que por defecto se asigna el saldo pendiente:

Figura 8. Selección del documento a compensar



Fuente: Ingeniero de sistema de Proagro C.A (2018)

En caso que exista notas de crédito y/o anticipos de pago no aplicados, el sistema bloqueará la compensación, y únicamente puede ser desbloqueada si ocurre uno de los siguientes eventos:

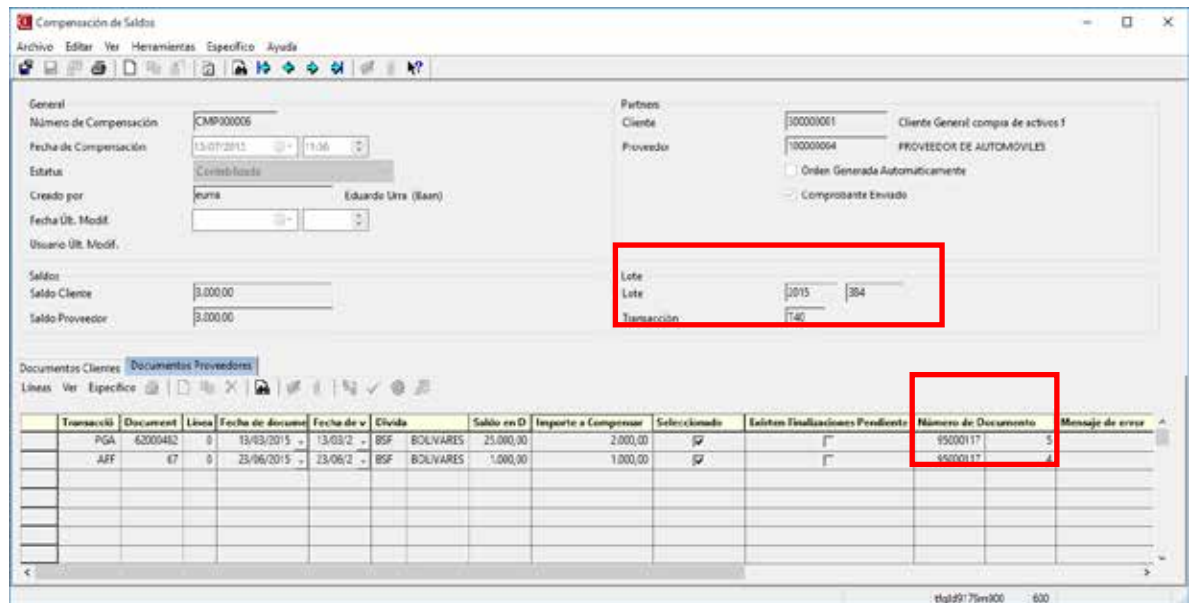
- Se aplica el anticipo y/o NC
- El usuario con autorización para Aprobar con Anticipos/notas pendientes procede a Aprobar la Compensación.

d) Una vez seleccionados, se procede a Aprobar la selección, la cual puede ser efectuada únicamente si el Saldo Cliente = Saldo Proveedor.

e) Después de Aprobar la compensación, se activa la opción correspondiente para contabilizar.

- f) En caso que se requiera realizar algún cambio de documentos, se puede rechazar la compensación, siempre y cuando no se haya contabilizado.
- g) Una vez contabilizado, se actualiza los datos de lote, tipo de transacción y documento generado para la compensación:

Figura 9. Actualización de lote



Fuente: Ingeniero de sistema de Proagro C.A (2018)

Listar Comprobante de compensación (formato sin logos Proagro)

A través de la opción imprimir se ejecuta la sesión **Listar comprobante de compensación de saldos**, donde se debe indicar los datos de entrada

A través de esta sesión se puede generar un listado de las compensaciones por Estatus, por fecha de creación y/o cliente o proveedor.

Se puede emitir dos reportes:

- Listar Comprobante de compensación de Saldos

- **Compensaciones (Resumido):** para listar los datos de las cabeceras de las compensaciones.

Posteriormente se genera y envía comprobante de compensación (por correo electrónico). El correo electrónico del proveedor para el envío de los comprobantes de compensación, es el mismo definido para el envío de los documentos fiscales (comprobantes de retención).

Finalmente se genera automáticamente las compensaciones, cuya sesión se ejecutará diariamente a través de una tarea, y efectuará la creación y selección automática de las compensaciones hasta el estatus Aprobado.

Esta opción, ignora la validación y bloqueo de los anticipos y notas pendientes de aplicar, ya que la relación cliente/proveedor siempre debe compensar. El programa seleccionará los documentos de acuerdo a la fecha de vencimiento, y aplicará el saldo de cuentas por cobrar vencido a las cuentas por pagar, de manera total o parcial, en caso que el saldo por aplicar no sea cubierto con un único documento.

Para consultar los motivos por los cuales no se generó alguna compensación automática, el analista administrativo puede consultar la sesión tfgld9582m000 – **“Consultar Log de errores en compensación”**, por fecha de ejecución.

DA. Ejecución de auditorías mediante el seguimiento y control del proceso administrativo de compensación de saldos.

Procedimientos Administrativos de Auditoría

El auditor interno (Administrador) debe realizar las siguientes acciones o procedimientos administrativos de auditoría:

1. Planificarse las actividades de control a partir de las políticas y los procedimientos que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia se llevan a cabo.
2. Diseñarse pruebas que permitan identificar controles, riesgos y probar los procesos administrativos de compensación de saldos, establecidos en la empresa.
3. Evaluarse los procedimientos que den respuesta a los riesgos significativos identificados de errores en su auditoría, que afecten a los estados financieros auditados en su conjunto, o bien, a una aseveración en específico.
4. Evaluarse si el sistema de información de compensación de saldos provee a la gerencia administrativa los informes necesarios sobre el desempeño de las cuentas por pagar y cobrar de la empresa en relación con los objetivos establecidos, incluyendo información relevante tanto externa como interna.
5. Asegurarse que desde la gerencia administrativa se hace el seguimiento y control de la participación de usuarios (analista y asistente administrativo) en el desarrollo (incluyendo modificaciones) y pruebas de la actualización del sistema actualizado sobre la incorporación del módulo de compensación de saldos.
6. Realizarse el reporte de la auditoría a la junta directiva de Proagro C.A, y/o al comité de auditoría.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Finalizado el Trabajo de Grado, titulado procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensaciones de saldos en los Departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar de la empresa Proagro C.A. se llega a las siguiente conclusión las cuales se realizan según los objetivos específicos estipulados para la orientación del presente proyecto, por ello en relación al primer objetivo de la investigación referido a analizar el proceso de las operaciones de compensación de saldos en la empresa Proagro, C.A. se tiene que con la utilización de un instrumento administrativo gerencial moderno se puede minimizar los errores operativos financieros en los departamentos de crédito y cobranza y cuentas por pagar, porque sería una referencia para la gerencia administrativa en la toma de decisiones.

Además, con el establecimiento de objetivos, así como la formulación de estrategias a seguir por el Departamento de crédito y cobranza y cuentas por pagar de Proagro C.A, se complementa una planificación pensada en los intereses empresariales y basada en las necesidades operativos del departamento administrativo de la empresa, de esta manera optimizando su proceso productivo como tal, ahora bien en lo concerniente al segundo objetivo específico referido a determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proceso de cobranzas y pagos a través de la matriz DOFA, se obtiene que con la implementación de lo propuesto, la empresa disminuirá sus debilidades y aumentara sus fortalezas como también minimizaran las amenazas del entorno administrativo aumentando de esta manera las posibilidades de la organización.

Por otra parte, en lo referente al tercer objetivo específico el cual relata como el diseñar el procedimiento administrativo para el óptimo proceso y control posterior de compensaciones de saldos en la empresa Proagro, C.A, se tiene que al ser puesto en marcha dicho modulo se estaría optimizando las funciones de dichos departamentos, logrando de esta forma que la organización empresarial se sirva de un Sistema, a través de él se mejora los procesos contables, facilitando y permitiendo hacer más eficientes las actividades en el departamento, lo que se transforma en mayor eficiencia administrativa y contable para los proveedores y clientes de la empresa Proagro, C.A,

Recomendaciones

Implementar la propuesta desarrollada para la empresa Proagro, C.A, a fin de generar una mayor eficiencia administrativa en los mencionados departamentos.

Realizar las actividades de manera eficiente y eficaz, basados en los diferentes aspectos que contempla la propuesta diseñada.

Auditar consuetudinariamente, el sistema de control interno automatizado tendría, para que el mismo no pierda la ventaja de la rapidez de acciones.

Asignar responsables, de lo planificado para que ejecuten la propuesta en la empresa

Optimizar la gestión de cobros mediante la implementación de un sistema automatizado actualizado.

REFERENCIAS

- Arias Fidias (2016). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 8ta Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Crespo, Blanca y Suárez, Marlon. (2014). **Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso Multitecnos S.A de la ciudad de Guayaquil. Trabajo de Grado no publicado**. Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” Guayaquil Ecuador.
- Goyo, Estefani. y Oliveros, Estela. (2014). **Lineamientos de Control en las Cuentas por Cobrar de la empresa Dimo C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo Campus Bárbula
- Morales, Arturo, y Morales José, (2014), **Planeación Financiera**, Primera Edición Ebook, México D.F.
- Navarro, Marina. (2016). **Lineamientos Administrativos para el cumplimiento de los deberes formales del impuesto al valor agregado (IVA) en la empresa Distribuidora Rodríguez C.A, ubicada en Turmero Estado Aragua. Trabajo de Grado no publicado**. Universidad de Carabobo. Campus La Morita.
- Redondo, Ángel (2010). **Curso Práctico de Contabilidad: General y Superior**. Panapo: caracas. Ecoe Ediciones
- Rivero Albys (2014) **Propuesta de Estrategia Financiera para el Departamento de Crédito y Cobranza para el Mejoramiento de la Gestión de Cobranzas en la Empresa Venezolana Del Vidrio (VENVIDRIO)**, trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Sánchez, Carlos (2017). **Lineamientos para el Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias de los Contribuyentes Especiales de la empresa Administra Ac & Asociados**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad José Antonio Páez.
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica**.4ta Edición. México. Ediciones Limusa.
- Toro López (2016), **Costos ABC y Presupuesto, Herramientas para la Productividad**, Ecoe Ediciones,

ANEXO



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

San Diego, Noviembre de 2018

Srs.-

Trabajadores administrativos de la empresa Proagro, C.A

Sirva la presente para solicitar su colaboración para la aplicación del presente cuestionario, instrumento a fin de realizar la investigación correspondiente al Trabajo de Grado titulado: Procedimiento administrativo para el control de operaciones de compensación de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA., para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez.

- El instrumento está estructurado en 10 ítems, usted debe marcar con una X la opción que considere pertinente según sea

Totalmente de acuerdo

Medianamente de Acuerdo

Escasamente de Acuerdo

En Desacuerdo

- La información suministrada por usted es de carácter confidencial, y los datos obtenidos serán utilizados sólo para fines académicos.

Agradeciendo de antemano, su valiosa colaboración. Atentamente.

Yelitza Sandoval

CUESTIONARIO					
No.	Items	Opciones			
		Totalmente de Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	Escasamente de Acuerdo	En Desacuerdo
1	¿Considera que los procedimientos administrativos favorecen el control de operaciones de compensación de saldos en los departamentos crédito y cobranza y cuentas por pagar ?				
2	¿Al planificar las actividades administrativas de los departamentos de crédito y cobranza se evitaría errores referentes a los pagos y cobros de Proagro C.A ?				
3	¿ Cree usted que un sistema administrativo mejoraría los procesos para la ejecución de las actividades de crédito y cobranza de forma eficaz y eficiente?				
4	¿El uso de procedimientos administrativos automatizados facilita la toma de decisiones para evitar riesgos como pérdida de dinero ?				
5	¿Cree usted que el retraso en los pagos y cobranzas de la empresa Proagro C.A, se debe a una falta de planificación?				
6	¿El incumplimiento o falta de pago de las obligaciones contraídas entre clientes y proveedores trae como consecuencia el retraso de las contribuciones especiales ?				
7	¿Es necesario que Proagro C.A, cuente con un mecanismo de control interno automatizado, que les permita adecuar sus procesos de pagos y cumplir así con los clientes y proveedores ?				
8	¿Conviene a la empresa la ejecución del proceso de los pagos a través de compensaciones de saldos?				
9	¿Considera pertinente promover procedimientos administrativos en el proceso de pagos del Departamento crédito y cobranza y cuentas por pagar en la empresa Proagro, CA?				
10	¿Los procedimientos administrativos pueden establecerse como norma para la ejecución de la automatización de pagos tanto de proveedores y cruces de ellos para los clientes de Proagro C.A?				