



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS CONTABLES  
PARA LA OPTIMIZACION DEL  
FLUJO DE EFECTIVO DE LA  
EMPRESA PROAGRO C.A.**

**Autora:** Jemmy Suaza

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS CONTABLES PARA LA OPTIMIZACION DEL  
FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA PROAGRO C.A.**

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

**Autora:** Jeimmy Suaza

**Tutor:** Lcda. Martha Zapata

San Diego, Marzo del 2018



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

### **ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quienes suscriben esta Acta Martha Zapata de Cedula de Identidad No. V-13.548.578, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por la ciudadana Jeimmy Suaza, titular de la cedula de identidad N° V-14.999.181, deja constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS CONTABLES PARA LA OPTIMIZACION DEL FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA PROAGRO C.A..”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciados en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, siete (07) de marzo del año dos mil dieciocho (2018).

Lcda. Martha Zapata

V-13.13.548.578

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Objetivos de la Investigación	7
1.4. Justificación e importancia de la Investigación	7
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.2. Bases Teóricas	14
2.3. Definición de Términos Básicos	19
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	21
3.2. Fases Metodológicas	22
3.2.1. Fase I Diagnóstico de la situación actual	22
3.2.2. Fase II Identificación debilidades y fortalezas	24
3.2.3. FASE III Diseño de estrategias contables	24
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de resultado	26
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1. Presentación de la Propuesta.	44
5.2. Objetivos de la Propuesta.	45
5.3. Justificación de la Propuesta.	45
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	46
5.5. Desarrollo de la Propuesta	47

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>pp.</b> 53
<b>RECOMENDACIONES</b>	55
<b>REFERENCIAS</b>	57
<b>ANEXOS</b>	59

## LISTA DE GRÁFICOS

pp.

### GRÁFICO

1. Funciones del área de facturación	27
2. Realización de análisis de vencimiento	28
3. Existencia de facturas pagadas y no rebajadas	29
4. Eficiencia en el proceso de cobranza	30
5. Existencia de control de anticipo	31
6. Existencia de cuentas por cobrar	32
7. Políticas para gestión de cobranza	33
8. Documentación de las cuentas	34
9. Registro de facturación inmediata	35
10. Programación de pronto pago	36
11. Establecimiento de monto de efectivo	37
12. Créditos bancarios	38
13. Implementar estrategias contables	39



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

**ESTRATEGIAS CONTABLES PARA LA OPTIMIZACION DEL  
FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA PROAGRO C.A.**

San Diego, Marzo del 2018

**Autores:** Jeimmy Suaza

**Tutor:** Lcda. Martha Zapata

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente estudio tiene como objeto proponer estrategias contables para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., con la finalidad de llevar un registro adecuado de los ingresos y egresos y determinar la liquidez financiera real con que cuenta la empresa y poder planificar, adecuadamente el pago de sus obligaciones de acuerdo a la proyección de sus ingresos, y realizar una evaluación de manera oportuna de las necesidades de financiamiento en el caso que presente déficit de efectivo, o adquirir inversiones en el caso excedentes, para evitar que sus activos monetarios se desvaloricen. Metodológicamente se encuentra enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo y documental, a nivel descriptivo, cuya población y muestra estuvo conformada por nueve (09) personas involucradas en el proceso del flujo de efectivo, comprendidas por los departamentos de tesorería, administración y contabilidad, de la empresa en estudio, ya que, los informantes seleccionados fueron los indicados para suministrar la información que requirió la investigación. En cuanto, a las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicados fueron la encuesta a través del cuestionario contenido de trece (13) preguntas dicotómicas cerradas (si-no) y la observación directa a través de un cuadro de observación, cuya información obtenida fue tabulada, graficada, analizada e interpretada, para diagnosticar la situación actual que presenta el departamento en sus procesos y determinar las debilidades y fortalezas existentes, para poder disminuir las debilidades encontradas a través de las estrategias propuestas, y poder darle solución a la problemática planteada.

**Descriptor:** Estrategias, Proceso Contable, Flujo del Efectivo.

## INTRODUCCIÓN

Hoy día, las empresas en busca de obtener mejores enfoques en todos los niveles contables, aplican estrategias de calidad que les permitan tener una mejora continua en sus procesos, que sean reflejados en la eficiencia y eficacia de sus actividades, de tal manera que la mejora continua, le permite adaptarse a los cambios significativos que se presenta en la economía actual. Los sistemas de control financiero son herramientas significativas que ayudan al mejoramiento sostenido de los procesos sobre hechos económicos de cualquier entidad. De esta manera las empresas buscan constituir plataformas homogéneas de control económico dirigidas hacia la globalización, crecimiento y sobrevivencia.

Los sistemas de información aunada a los sistemas de control financiero contribuyen a optimizar el proceso de integración y mejoras de tareas, con el fin de desarrollar los mecanismos necesarios para maximizar los recursos y presentar excelentes resultados a la organización. Mantener un flujo de efectivo constante es la prioridad principal del proceso de gestión de cuentas por cobrar y por pagar, es por ello, que se requiere establecer estrategias que contemplan instrumentos y políticas de crédito que permitan mecanismos de negociación con los clientes. Así mismo las áreas financieras dentro de una organización requieren de controles que prevengan cualquier circunstancia de riesgo, lo que incluye la planificación, control y seguimiento de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Por ello es importante, el diseño y establecimiento de lineamientos, mecanismos y procedimientos que a nivel organizacional regulen y garanticen una evaluación continua de sus procesos y operaciones con el objetivo de verificar el adecuado desempeño y apego a las políticas y normativas establecidas, a fin de asegurar que todo se desarrolla de acuerdo a lo planificado y asumiendo que el mismo debe responder a cambios del entorno con mecanismos de actualización que revelen hechos económicos reales, asociado con procedimientos sustentables y transparentes,

bajo el reconocimiento que el objetivo fundamental es ofrecer información financiera necesaria para la toma de decisiones. Si los mecanismos de control de la organización son vulnerables, la toma de decisiones será débil y errada considerándose deficiente y como consecuencia el declive de la misma.

En la presente investigación, se toma en cuenta la gestión de cuentas por pagar de la empresa PROAGRO C.A.; en la cual se presentan inconvenientes con los pagos a proveedores, ya que excede los ciento veinte (120) días de antigüedad y no se cancelan, indistintamente del servicio prestado, por tema de liquidez lo que genera facturas con sobreprecio, debido a las deficientes ventas y a los fenómenos inflacionarios que presenta el país, que en definitiva, afecta la cancelación de las obligaciones adquiridas por la empresa. Ante tal situación, esta investigación tiene como propósito elaborar estrategias contables que permitan mejorar la gestión de las cuentas por pagar de la organización antes mencionada. Para el logro del propósito se estructurará este Trabajo Especial de Grado en cuatro (04) capítulos; en el cual:

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

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico abarcando los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y términos básicos más resaltantes utilizados en la propuesta.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información y la población y muestra que suministrará la misma.

Capítulo IV, Resultados, revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, la Propuesta que dará solución a la problemática existente en la empresa en estudio.

Finalmente, las Reflexiones Finales a las cuales llegaron las autoras en la presente investigación.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Toda organización que desee permanecer en el tiempo, en el mercado en el cual se desenvuelve y reafirmar su posicionamiento, durante un periodo indeterminado con visión de grandes posibilidades, de convertirse en pionera para aquellas que procuran seguir el ejemplo, deben considerar como punto esencial la revisión constante de toda su estructura organizacional, a fin de conocer a ciencia cierta las debilidades y fortalezas que se presentan para ser atendidas en función a los cambios que el ambiente demande, producto de los avances tecnológicos, la globalización y efectos socio-económicos. En tal sentido para facilitar el estudio, las organizaciones procuran construir dentro de su estructura alguna unidad profesionalmente responsable que alcance los objetivos de revisión, evaluación y control sobre las diferentes ejecuciones.

Dentro de los objetivos considerados en la investigación, indudablemente el aspecto financiero juega un papel importante, toda vez que será manifiesto de la razón de ser de la empresa y el objetivo principal que debe ser rigurosamente atendido. En tal sentido, la planificación estratégica es una herramienta organizacional que usa la gerencia, que consiste en la búsqueda de las ventajas competitivas de la empresa que permitan crear y preservar las mismas, en función de la misión, visión, objetivos y recursos de los cuales dispone. Por lo tanto, toda organización sin importar la dimensión que esta tenga, debe contar con un plan estratégico que le permita realizar efectivamente las operaciones que realiza a diario, y tomar en cuenta los cambios que se presentan dentro del entorno continuamente, donde se deben establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables, por lo

que se proponen acciones que involucren las necesidades de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para llevarlos a cabo.

En este mismo orden de ideas Thielen y Thielen (2012), señalan:

La planificación financiera minimiza costos al concentrar los esfuerzos hacia una meta predeterminada, permite aprovechar al máximo los recursos de la empresa y reduce el trabajo improductivo. Si tenemos planes donde se especifique las actividades a realizar, su tiempo y costo podemos ir seguros hacia la meta evitando así dar “pasos en falso”, al azar, que resultan sumamente costosos a la organización. (p: 74).

En este sentido, entre las operaciones que se realizan dentro de una organización se encuentra las relacionadas con los procesos contables, entendiéndose como los ciclos mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros. Al respecto debe indicarse que dentro de los procesos contables se encuentra el de las ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tomándose en cuenta para esta investigación el de cuentas por pagar. En este orden de ideas, las cuentas por cobrar representan un importante rubro en los estados financieros, debido a que las transacciones comerciales, de modo creciente se realizan a crédito, con el fin de impulsar el crecimiento. La fase administrativa empieza en la generación de la cuenta, pasa por su manejo y control apropiado y concluye en el momento que pagada o liquidada.

De igual forma, las principales consideraciones que se deben tener para el control de las cuentas comprende: el control independiente de los registros de las cuentas por pagar, generación continua de reportes que señalan los saldos deudores corrientes con su correspondiente análisis de detalles y por último el envío de los estados de cuenta de los clientes en forma directa e independiente. Según lo expuesto, se puede señalar que un control deficiente sobre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar dentro de una organización; puede generar roces entre clientes y proveedores. Por lo que la organización que realice transacciones a crédito debe crear mecanismos que permitan el control efectivo de las cuentas.

Dentro de esta situación se trata el caso de la empresa Proagro C. A. la cual se dedica a la comercialización y venta de pollos de engorde, huevos, embutidos y otros productos derivados, presenta actualmente problemas con el pago a sus proveedores el cual se excede de ciento veinte (120) días de antigüedad y no se cancela a ningún proveedor en un lapso menor independientemente del servicio prestado. Lo que genera, que los proveedores facturen con sobreprecio muy elevado, evitando que al momento de pagar facturas no tengan pérdida del poder adquisitivo, debido a los fenómenos inflacionarios que presenta la economía del país.

La empresa alega, que la problemática se debe a que no existe un flujo de efectivo con una liquidez adecuada para cubrir sus obligaciones, por deficiencia de las ventas, ya que no se realizan de los productos principales (pollos) sino por subproductos (huevos, embutidos), debido a que no se recibe en la actualidad alimentos para mantener a los pollos de engorde, y se usan sus huevos en vez de criar los pollos, generando un déficit en los ingresos para poder cubrir sus gastos operativos y cancelar sus deudas con los proveedores de manera oportuna. Para ello se requiere de estrategias para la optimización del flujo de efectivo.

Ante tal situación, en el presente estudio se ha planteado como propuesta la creación de estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., con la finalidad de fortalecer su liquidez financiera, para el pago oportuno de sus deudas y obligaciones, permitiendo realizar una proyección eficiente de sus ingresos y gastos, y poder evaluar las necesidades de financiamiento en el caso de que cuente con déficit de efectivo, o realizar inversiones en el caso de existencia de excedentes, evitando la desvalorización de sus activos por los efectos inflacionarios que presenta la economía venezolana en la actualidad.

Desde el punto de vista práctico, se proponen estrategias que permitan mejorar el manejo y control de la gestión de cuentas por pagar, confiabilidad en la información manejada, así como una mejor distribución de las tareas y funciones a ejecutar. De igual manera, la elaboración de estrategias para mejorar la gestión en las cuentas por pagar, permitirá a la empresa adoptar cambios y contribuyan a la

superación de las dificultades antes descritas. En esta perspectiva, se busca tener una mejor organización, control efectivo con todo lo relacionado con el área de finanzas lo incrementara la efectividad del cumplimiento de la empresa con las obligaciones que adquirió y así las facturas sean canceladas en el menor tiempo posible.

## **1.2 Formulación del Problema**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles serían las estrategias contables para la optimización de flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.?

## **1.3. Objetivos del Informe**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias contables para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.
- Diseñar estrategias contables para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.

## **1.4 Justificación del Informe**

En la actualidad, a medida que se desarrollan las empresas, la complejidad de las operaciones que ellas efectúan se incrementa, así como la necesidad de establecer herramientas que optimicen la gestión del flujo del efectivo que permitan realizar el adecuado progreso de las actividades, y brinden eficacia para la toma de decisiones,

por cuanto la misma está basada en la generación de información que circula principalmente en el departamento de Tesorería. Es sumamente importante para la empresa PROAGRO C.A que sus sistemas y procedimientos sean rápidos, sencillos y confiables a través de las estrategias a las cuentas por pagar.

Por lo tanto, la presente investigación se justifica, debido a que mediante las estrategias contables propuestas, se busca la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., con la finalidad de que sus procesos contables sean rápidos, sencillos y confiables, en donde se establezcan procedimientos, políticas y normativas claramente definidos, orientados al alcance de objetivos reales y relacionados a la misión y visión de la empresa. Además, estas estrategias brindarán una ayuda al personal del área de tesorería quien mejorará su desempeño laboral, en pro de alcanzar objetivos planteados, por la gerencia. Asimismo, la empresa en estudio podrá mejorar sus procesos de pago de sus deudas y obligaciones contraídas, al contar con la liquidez financiera necesaria, mejorando su imagen frente a proveedores, así como ante instituciones bancarias, al momento de solicitar herramientas de financiamiento.

Además de ello, la investigación generará a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez, e investigadores de otras universidades, un excelente aporte para los futuros trabajos relacionados con optimización del flujo de efectivo en una determinada organización. Finalmente, el presente estudio será de gran ayuda para la autora, ya que aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral, cumpliendo con las líneas de investigación establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales, específicamente para la Carrera de Contaduría Pública, bajo la temática denominada evaluación de procesos contables, administrativos y financieros.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación, se realizó una recopilación de ideas de diversos autores, y se establecerá una relación con la problemática investigada, con el objetivo de obtener una base que fundamente la investigación. A tales efectos, Arias (2012:106) explica que los antecedentes de una investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en el área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”, los cuales están representados por trabajos de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitaria u organización empresarial. Entre los trabajos que servirán de apoyo documental y metodológico para el desarrollo de la presente investigación, se señalará el realizado por:

Iniciando con el presentado por Lucio (2015), en su trabajo de grado titulado **“Guía de elaboración de estados de flujo de efectivo según la NIC 7, para la adecuada representación a la Superintendencia de Compañías”**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para optar al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría – CPA. La investigación tuvo como finalidad, de servir como guía para elaborar los estados de flujos de efectivo, en las empresas sujetas de control de la misma. Para ello, la investigación de fundamento bajo la modalidad de un diseño de campo ya que se seleccionaron tres empresas como población y muestra para la recolección de información clasificadas como comercial, industrial y de servicio, específicamente en el departamento de contabilidad y financiero.

Se utilizó como técnicas de recolección de información la observación y el análisis, de los estados financieros de las empresas, cuyos resultados permitieron al autor llegar a la siguiente conclusión, el estado del flujo de efectivo permite conocer al lector la utilización de los fondos de la empresa o el ingreso de los mismos, de tal

manera que en la elaboración de este estado financiero, resulte práctico obtener información directamente del movimiento de las cuentas de efectivo y clasificarlas adecuadamente. Su aporte a la presente investigación, es el poder realizar una clasificación de las actividades en las que se encuentra presente el flujo del efectivo, entre las cuales destacan actividades de operación, de inversión y de financiamiento para poder evaluar el curso en el se encuentra mayormente el movimiento del efectivo.

Anaya, Fernández y González (2014), presentaron un trabajo de grado titulado **“Estrategias financieras para la optimización del manejo y control de efectivo (crédito y cobranza) en la empresa contrate J&F C.A. Valencia, Estado Carabobo”**, en la Universidad Carabobo, para optar al título de Licenciados en Administración Comercial. La investigación tuvo como objetivo fundamental proponer estrategias financieras para la optimización del manejo y control de efectivo, debido a la insuficiencia de controles internos administrativos y contables al momento de tener soporte sobre las transacciones operacionales, no pudiendo satisfacer los objetivos de integridad, existencia y exactitud, por ello se hace imprescindible que los procesos relacionados con el ciclo de crédito y cobranza logren satisfacer necesidades, y con ello asegurar los ingresos de la organización.

Metodológicamente, se insertó en la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo. Como técnicas se utilizó la entrevista, la encuesta y la observación. Como instrumentos un cuestionario, el formato de entrevista y la Matriz DOFA. En cuanto a la población estuvo conformada por cinco (5) empleados del departamento de finanzas (Crédito y Cobranza) y un Director financiero.

Con los resultados obtenidos, las autoras concluyen que existen múltiples problemas con respecto al manejo del efectivo, lo cual trae consecuencias negativas en la gestión de crédito y cobranzas y lo que se persigue con las estrategias planteadas es armonizar y fortalecer cada una de las etapas involucradas en el proceso, tomando en consideración que existen elementos fundamentales que podrían ser susceptibles a debilitarse. Sirviendo el presente antecedente, ya que es un proyecto factible que pudo darle solución a la problemática existente se tomarán en consideración las

estrategias planteadas que sirvan como base para la elaboración de las estrategias a ser propuestas.

Carvalho y Riera (2013), en su trabajo de grado “**Procedimientos de control interno para el adecuado manejo del efectivo en la tienda de zapatos PakitoShoes C.A.**”, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. Esta investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, que tuvo como objetivo proponer procedimientos de control interno para el manejo de efectivo en la tienda de zapatos PakitoShoes C.A. Se aplicó como técnica de recolección de datos la entrevista utilizando como instrumento el cuestionario con preguntas dicotómicas cerradas con respuestas (SI-NO) a una población de diez (10) empleados del área en estudio, que por ser finita y pequeña no se aplicaron criterios muestrales denominados denominándose estudio censal, este instrumento fue validado mediante el juicio de tres especialistas en el tema, y sometido a confiabilidad permitiendo una medición sin errores.

Para el análisis de datos se empleó la estadística descriptiva y la distribución de frecuencias. De acuerdo a la apreciación obtenida de los instrumentos aplicados un alto porcentaje de la población objeto de estudio está consciente de la necesidad de mejorar los procedimientos de control interno para el manejo de efectivo en el área de caja de la Tienda, por lo que se recomienda el diseño de procedimientos de control interno que mejoren sus proceso contables para que de esta manera se pueda lograr que las operaciones realizadas sean más eficientes, seguras y adecuadas.

El aporte para esta investigación puede considerarse en el hecho que presento una visión amplia de la planificación del control interno en la realidad de las empresas modernas de la zona, y se planteó un grupo de beneficios tangibles que obtienen las empresas con su aplicación en el área administrativa. Su relación con la presente investigación radica en buscar mejoras para el manejo del efectivo el cual es el activo más susceptible dentro de la organización, el mismo cuando no es manejado adecuadamente, y si no se establecen mecanismos de control pueden generarse deficiencias tanto en los fondos disponibles al realizar pagos excesivos que pueden

ser cancelados mediante cheques, o que no se emita la documentación requerida para su correspondiente reposición de fondo de caja chica, lo cual direcciona a la necesidad de desarrollar las estrategias que permitan mejorar los procesos, en el área de tesorería.

Por su parte, el trabajo de grado presentado por Pacheco y Pineda (2013), titulado **“Lineamientos de control interno orientados para el área del efectivo de la empresa Naturalya, C.A. ubicada en Naguanagua – Estado Carabobo”**, para optar a los títulos de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como objetivo principal proponer lineamientos de control en el área del efectivo de la empresa Naturalya, C.A., ubicada en Naguanagua, Estado Carabobo; asumiendo los criterios que guían un proyecto factible, tipo descriptivo, apoyada en una investigación de campo.

Los objetivos propuestos, se basan en un diagnóstico de la situación existente con respecto al uso del efectivo, así como el establecer los procedimientos y normas contables empleadas en la organización en cuanto al manejo de los activos corrientes, con el propósito de diseñar lineamientos de control interno que permitan solventar la inadecuada utilización del efectivo en la entidad. Para ello, se utilizó como instrumento de recolección de información, un cuestionario dirigido a la población y muestra representada por cinco (5) empleados de la organización, del mismo modo otra de las técnicas aplicada fue la observación directa.

Luego de obtener y analizar los resultados se determinó con mayor precisión la necesidad de que la empresa en estudio, deba contar con mejores controles internos que le faciliten una adecuada segregación de funciones y asignación de responsabilidades; así como un apropiado registro y dirección de las operaciones relacionadas con el efectivo y el manejo de los ingresos y egresos. Es por esta razón, que se proponen los lineamientos de control interno, en el área del efectivo, como una herramienta que mejore la eficiencia de los procedimientos en la organización.

Las autoras concluyen en su investigación, que la empresa carece de manuales de normas y procedimientos que le permitan al personal que labora en ella, conocer

los pasos a seguir para realizar las funciones para las cuales han sido contratados, afectado en especial al nuevo personal que debe instruirse a partir de los conocimientos del personal más antiguo; Su relación con el presente estudio, es que aporta información importante, y los lineamientos propuestos que sirven como base para poder establecer las políticas de control necesarios para el manejo eficiente del efectivo de caja chica de la empresa en estudio, que pueda minimizar las fallas existentes, y mejorar el rendimiento del personal encargado de la custodia de los fondos de caja chica, al lograr desempeñar con eficiencia y eficacia el cumplimiento de los procedimientos a proponer.

Por su lado, Beltran (2012), presentó un trabajo de grado titulado **“Plan de acción basado en la administración financiera para el manejo de las cuentas por cobrar a fin de solventar problemas de flujo de efectivo en el Operador Logístico Integral, ubicado en la zona industrial de Valencia”**, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, en la Universidad de Carabobo. La investigación tuvo como objetivo principal solventar problemas de flujo de efectivo en el Operador Logístico Integral, en el cual expone que casi todas las organizaciones en la actualidad realizan ventas a crédito a sus clientes, lo cual representa un riesgo en un momento determinado, por no recuperar el capital en el tiempo preciso, ni mantener la ejecución y registro de la continuidad de las operaciones administrativas, lo que podría traer como consecuencia una descapitalización a corto plazo.

Si la venta es a crédito, la utilidad no se ganará a menos que la cuenta sea cobrada. El presente trabajo estuvo enmarcado como proyecto factible, con apoyo en una investigación de campo no experimental, se tomó en cuenta una muestra representativa de la población y se le aplicó como instrumento la encuesta y la entrevista, el cual tuvo como objetivo principal diseñar un plan de acción basado en la administración financiera, para el manejo de las cuentas por cobrar a fin de solventar problemas de flujo de efectivo en Operador Logístico Integral ubicado en la zona industrial de Valencia. Con el cual se concluyó, que las medidas adoptadas por la

empresa para la aplicación de las Políticas de Crédito y Cobranza son deficientes y no permite obtener datos confiables, ni promover la eficiencia de las operaciones debido a que se pasan por alto muchos de los controles determinados por ésta.

De acuerdo a lo planteado, se recomienda a la empresa, estudiar los lineamientos formulados en el presente trabajo, a fin de ponerlos en práctica para agilizar los procedimientos y llevarlos a cabo de forma más eficiente y eficaz. Su aporte al presente informe ya que los controles internos en el área en estudio son necesarios para mejorar los procesos y lograr los fines de hacer efectiva la cobranza, permitiendo que incremente la liquidez para poder pagar sus obligaciones oportunamente.

## **2.2 Bases Teóricas**

Hurtado y Toro (2007:65) señalaron que “El marco teórico es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”. El objetivo primordial que cumplen las bases teóricas es, situar al problema planteado dentro de un conjunto de conocimientos sólidos y confiables que permitan orientar nuestra búsqueda y ofrezcan una conceptualización de los términos que se utilizarán, a fin de conceptualizar sus variables con apoyo de bibliografías y opinión de distintos autores que se relacionan con la temática del estudio. En tal sentido a continuación se muestran las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

### **2.2.1 Estrategias**

El concepto de estrategia de acuerdo con Andrews (2010:85) “El patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que definen las principales políticas y planes”. para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”. Viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del

entorno; por esto hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente de actuar con eficacia en un entorno complejo con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis.

De esta manera la estrategia define los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignara los recursos para conseguir una ventaja competitiva. Desde el punto de vista práctico, la estrategia es un pilar que se nutre de múltiples factores internos y externos a cada organización; que toma en cuenta la misión, visión de la organización, los objetivos de la misma, así como la cultura, sus valores y modos de operar. A su vez la estrategia es el elemento que da origen a toda una serie de definiciones operativas en cada una de las áreas de la organización, constituyendo una guía a partir de la cual de la empresa toma decisiones claves en cada área y en sus distintos niveles organizacionales a los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla al evaluar sus resultados. Estos son los pasos:

1. Identificar la misión, objetivos de la organización y estrategias actuales de la organización: Se trata de determinar si son susceptibles de ser alcanzados; de no ser así deben ser modificados y adaptarlos a la condiciones
2. Análisis del entorno: Este trata de determinar los cambios en las condiciones del medio en que la empresa se desarrolla. En definitiva se trata de identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
3. Análisis interno: Se pretende determinar los recursos y capacidad que posee la empresa y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.
4. Formulación de las estrategias: Se seleccionaran las estrategias adecuadas para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.
5. Implantación de la estrategia.
6. Control o evaluación de los resultados: Mide el alcance de las estrategias aplicadas. Si se cumplen los objetivos establecidos.

### **2.2.2 Procesos contables**

Catacora (2009) define los procesos contables como:

Todos aquellos procesos, consecuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa con los libros de contabilidad. Se pueden establecer procedimientos contables para el manejo de cada uno de los grupos generales de las cuentas de los Estados Financieros. (p: 71)

La contabilidad es una necesidad para cada empresa, ya sea una pequeña organización o una corporación grande, ninguna va a operar de manera eficaz sin una contabilidad o contador, manejando las finanzas de la misma. Cada compañía requiere la gestión de cuentas a fin de recibir de manera efectiva y remitir el dinero. Las cuentas por pagar en función de cualquier negocio es función de la casa que paga las facturas. Asimismo, Goxens y Loebbecke(2005), expresa que las fases de la labor contable son conocimientos de los hechos a contabilizar, que se obtienen a través de:

- 1.- Correspondencia del negocio.
- 2.- Documentación recibida, amparando operaciones.
- 3.- Copia de los documentos expedidos para igual caso.
- 4.- Contratos, escrituras y demás documentos concernientes a actos y convenios de la empresa.
- 5 Información ocular de los empleados.
- 6 Notas de orden interno y órdenes verbales. (p: 65)

La documentación así producida deberá ser recogida por la sección de contabilidad o por las distintas secciones en que se divide la labor contable para producir las fases siguientes. Procedimientos contables procesos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones en los libros contables. Dentro del ciclo de operaciones de una empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los

grupos generales de cuentas de los estados financieros. Algunos ejemplos de procedimientos contables, son los siguientes:

- Recepción de inventarios
- Ventas de productos
- Fabricación de productos
- Registro de estimaciones
- Destrucción de inventarios

Realizar y llevar a cabo un inventario de todos aquellos procedimientos que pueden asimilarse como procedimientos contables de acuerdo con la definición dada al principio, permite conocer en profundidad todas las posibles operaciones que pueden afectar los estados financieros. Cuando se está realizando el análisis de todos los procesos llevados a cabo por la empresa, es sumamente importante determinar e identificar todos aquellos clasificables como procedimientos contables. Este primer paso del análisis ayudará a determinar e identificar en cuáles de ellos un error pudiera tener mayor impacto sobre los estados financieros que otro. La amortización de una plusvalía por lo general, representa montos importantes. En una empresa manufacturera, se considera altamente crítico, el manejo de todos los inventarios, sean éstos de productos terminados, productos en proceso, materias primas o materiales y suministros.

### **2.2.3 Efectivo**

El efectivo y los valores negociables se consideran los activos con mayor liquidez en una empresa. Gitman (2013:62) establece que “el efectivo es el circulante al cual todos los activos líquidos pueden ser producidos”. Dada su naturaleza y disponibilidad, el efectivo generalmente debe ser presentado como primera partida del balance, salvo aquellos casos en que los fondos de caja están sujetos a restricciones o limitaciones por su disponibilidad, razón por la cual deberán excluirse de la sección de activo corriente. Una adecuada administración del efectivo es de

suma importancia, ya que él es un instrumento o medio aceptado para la adquisición de bienes y servicios. Se requiere que las empresas establezcan eficientes sistemas y procedimientos de control para protegerlos y salvaguardarlos de robos y fraudes.

Existen cuatro principios básicos, cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo del efectivo en una empresa determinada, estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entrada de dinero) y los flujos negativos (salida de dinero), de tal manera que la empresa pueda conscientemente influir sobre ellos para lograr el máximo provecho. Los dos primeros principios se refieren a las entradas y salidas de dinero y las otras dos erogaciones de dinero. Se consideran como efectivo las partidas del activo circulante que se mencionan a continuación:

- Dinero de curso legal, propiedad de la empresa, es decir, dinero de obligatoria aceptación en el país, con las limitaciones que la ley impone de acuerdo a lo especificado en la ley del Banco Central y la Ley General de Banco y otras Instituciones Financieras.
- Instrumentos de créditos de cobranza inmediata: cheques ordinarios, cheques de gerencia, cheques de viajeros, giros postales y telegráficos y otros instrumentos de crédito de cobro inmediato, aceptado por los bancos, que legalmente posea la empresa.
- Depósitos realizados en bancos en las cuentas corrientes y de ahorros a favor de la empresa.
- Divisas o monedas extranjeras de libre cotización de la banca nacional.

No se considera efectivo aquellas partidas del activo que a pesar de estar conformadas por dinero de curso legal, y no sean de inmediata disponibilidad, tales como: depósitos dados en garantía, cobertura de reserva de capital y/o fondos de reserva legal, prestaciones sociales, depósitos bancarios congelados por intervención de la institución financiera u otros motivos, cheques devueltos por falta de fondos,

estampillas postales o fiscales, adelantos para viáticos u otros gastos, vales en caja o cheques con fecha adelantada.

### **Control interno del efectivo**

Lo constituye una serie de procedimientos bien establecidos con el propósito de monitorear todas las actividades de la empresa, que puedan afectar el manejo del efectivo. Estos procedimientos tienen por objeto salvaguardar los activos, garantizando la exactitud y confiabilidad mediante:

- División del trabajo
- Delegación de autoridad
- Asignación de responsabilidades
- Promoción del personal eficiente
- Identificación del personal con las políticas de la empresa.

Cepeda (2007:45). La tendencia generalizada es efectuar el depósito de todo el dinero que se recibe, en las cuentas corrientes bancarias que posea la empresa, y realizar los pagos mediante cheque, excepto los pagos de menor cuantía que se pagan por caja chica. Adicionalmente, se debe asegurar el efectivo contra el robo y fidelidad de los empleados encargados del mismo.

### **2.2.5 Flujo de caja**

Permite complementar el análisis de liquidez y se utiliza de modo fundamental para advertir el contraste que existe entre la capacidad de generación de recursos líquidos desde el punto de vista financiero. Resulta una partida de análisis de la situación financiera de la empresa, cuya importancia radica en una serie de procesos y la solución contribuye a determinar la estabilidad económica de la organización.

## **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Caja:** es la cuenta a través de la cual se controla el efectivo disponible que se encuentra en poder de la empresa.

**Ciclo del flujo del efectivo:** Es una herramienta la cual nos amplía los detalles y las actividades que influyan sobre el efectivo.

**Clientes:** Se carga por el valor de la promesa de pago de los clientes. Se abona por los cobros efectuados a los clientes, correspondiente a su adeudo. Su saldo es deudor y representa el valor nominal del adeudo de clientes que han otorgado solamente una promesa de pago, la cual la empresa tiene derecho de cobrar.

**Eficacia:** Está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

**Eficiencia:** Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

**Liquidez:** Capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero en efectivo. Por extensión, característica de ciertos activos que son fácilmente transformables en efectivo (depósitos bancarios a la vista, activos financieros que pueden ser vendidos instantáneamente en un mercado organizado, entre otros).

**Optimización:** Es la búsqueda de la mejor manera de realizar una actividad; gracias a ella todo proceso funciona mejor.

**Pasivo:** Representa lo que la empresa debe a otras personas o identidades.

**Tesorería:** Es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

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

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

La metodología que se implementó para la presente investigación fue bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitió proponer estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., con el fin de lograr la eficiencia en el proceso de manejo de flujo de efectivo, para pagar sus deudas y obligaciones a tiempo. cuentas por cobrar, fundamentado en un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental, el cual según las normas de la Universidad Santa María (2015:82), el proyecto factible: “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de campo”; esto se relaciona directamente con esta investigación, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requiere el estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presente la empresa PROAGRO C.A.

Asimismo, esta investigación estuvo apoyada por un diseño de campo que constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamientos, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de observación directa tomadas de la realidad de la información necesaria para ejecutarse. Cabe destacar que dicha investigación es de campo ya que se realizó en el propio sitio donde se

encuentra el objeto de estudio, que es fue específicamente en el área de cuentas por cobrar de la empresa PROAGRO C.A.

### **3.2 Fases Metodológicas**

Una vez seleccionado el diseño de la investigación apropiado de acuerdo con el problema, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes de acuerdo con las definiciones teóricas y reflexiones sobre conceptos definidos en la investigación. Para la elaboración de la presente investigación, se tomó en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados, las cuales se detallan a continuación:

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.**

Esta fase de investigación, tiene la finalidad de establecer un Diagnóstico de la situación actual de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., y dónde se están presentando las fallas, lo cual está generando debilidades en el proceso de planificación. Primeramente, se requiere para el desarrollo de esta fase definir cuál fue la población y muestra objeto de estudio, que brinde la información de tipo primario para poder diagnosticar la situación actual de los procesos de planificación del flujo del efectivo.

Al respecto, Busot (2007:56) define la población como: “aquel conjunto de elementos o eventos afines en una o más características tomados como una totalidad y sobre el cual se generalizan conclusiones de la investigación”. De allí que, la población del presente estudio está conformada por muestra estuvo conformada por nueve (09) personas involucradas en el proceso del flujo de efectivo, comprendidas por los departamentos de tesorería, administración y contabilidad, a la cual se le aplicó el instrumento de recolección de datos. Con respecto a la muestra, Hernández (2006:302) la define como: “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. Para efectos de la presente

investigación la población y la muestra fueron iguales por lo que no se toma muestra probabilística.

Para la realización del diagnóstico se procedió en aplicar las técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta, la cual según Tamayo y Tamayo (2014:22-70), definen la observación directa como: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación que según los mismos autores antes mencionados “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Con la finalidad de recoger información del proceso de planificación del flujo del efectivo, desde la óptica de los investigadores, en el cual se logre evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presenta en el departamento de Tesorería.

En este mismo orden de ideas, también se utilizó en esta fase de la investigación como técnica de recolección de datos la encuesta, que fue aplicada a nueve (09) personas involucradas en el proceso del flujo de efectivo. Al respecto, Arias (2006:96), define la encuesta: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”.

Por lo tanto, la encuesta se realizó a través del instrumento el cuestionario estructurado con trece (13) preguntas cerradas dicotómicas con posibles respuestas SI-NO, para recabar la información acerca de la situación actual que presenta el área antes mencionada, que, según Bisquera (2005:118) indica que: “un cuestionario es una escala, la cual posee varias alternativas, donde los encuestados pueden contestar lo que ellos consideren correcto”. Con respecto al tipo de preguntas que se realizaron a través del cuestionario, Hurtado y Toro (2007:90), afirman que: “las preguntas son cerradas cuando se contesta con un sí o un no. Y abiertas cuando se contestan criterios y juicios al entrevistado”. Después de aplicada la técnica de la encuesta, los datos obtenidos fueron agrupados en una tabla de distribución de frecuencias,

graficados y posteriormente analizados, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva.

### **3.2.2. Fase II: Identificación las debilidades y fortalezas de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.**

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de los datos e información recolectados a través de la encuesta y la observación directa, la fase de interpretación permitió extraer las conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Posteriormente se analizaron mediante la utilización de la estadística descriptiva, en lo que se refiere a porcentajes, cuadros y gráficos, entre otros, los datos e información cualitativa, es decir aquellos que tengan que ver con los valores numéricos. Con respecto a análisis de los datos cualitativos, Sabino (2008:68), plantea que: “este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica de la investigación”.

Tales resultados permitieron la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., mediante la matriz DOFA, ya que si se logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se pudieron fortalecer las oportunidades encontradas. Esta herramienta a utilizar permitió hacer la evaluación de los lineamientos a proponer. Según la Universidad Nacional de Colombia:

La Matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. (p:85)

### **3.2.3. Fase III: Diseño de las estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.**

En esta fase la propuesta requiere el diseño de estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., de tal manera que logre

optimizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, permitiendo pueda darse solución a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general de la investigación, con la finalidad de efectuar las reposiciones de efectivo de caja de manera oportuna y poder contar con la liquidez necesaria para el pago de obligaciones de manera oportuna, de tal manera para lograr mejorar su liquidez y puedan efectuar la cancelación a tiempo de las obligaciones a sus proveedores, permitiendo un mejor resultado al momento de conocer los saldos reales, y lograr una efectividad en manejo de la misma.

Todo esto, con el propósito fundamental de poder dirigir sus esfuerzos a la utilización adecuada de los recursos disponibles en el flujo de efectivo de caja y bancos, y no duplicar sus esfuerzos, de tal manera que el personal del área administrativa logre desempeñar a cabalidad y de una manera eficiente y eficaz sus funciones administrativas y contables, por lo que es de gran importancia poder contar con la liquidez necesaria, para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Para el desarrollo de la propuesta, que permita darle cumplimiento al objetivo general del presente estudio, se desarrollaron de la manera siguiente:

- Presentación de la Propuesta.
- Justificación de la Propuesta.
- Objetivos de la Propuesta.
- Factibilidad de la Propuesta.
- Desarrollo de la Propuesta.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

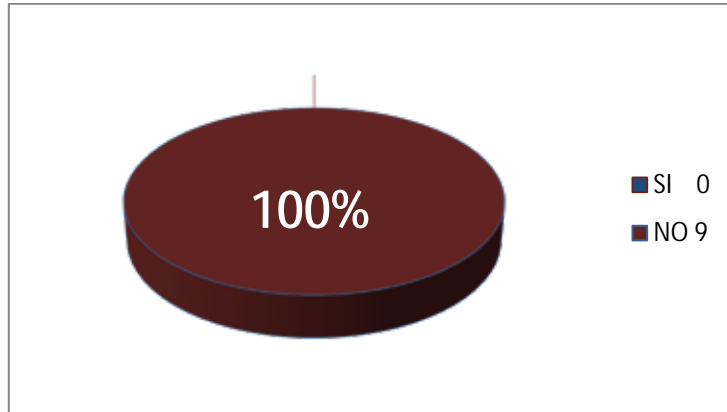
#### **4.1 Análisis de resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permitieron el desarrollo de las fases metodológicas para alcanzar los objetivos propuestos, para lograr proponer Diseño de las estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., que permitan lograr optimizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, y cumplirse con el objetivo general de la investigación, que le dé una solución viable a la problemática planteada, los cuales se presentan a continuación.

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.**

En esta fase se logró realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., mediante la aplicación de la técnica la encuesta, apoyada del instrumento el cuestionario comprendido de trece (13) preguntas dicotómicas, de respuestas cerradas tipo si – no, a una muestra comprendida a nueve (09) personas involucradas en el proceso del flujo de efectivo, cuyos resultados fueron graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, presentados a continuación:

Ítem 1.-¿Sabe usted, si las funciones del área de facturación son independientes de la función de cobranzas?

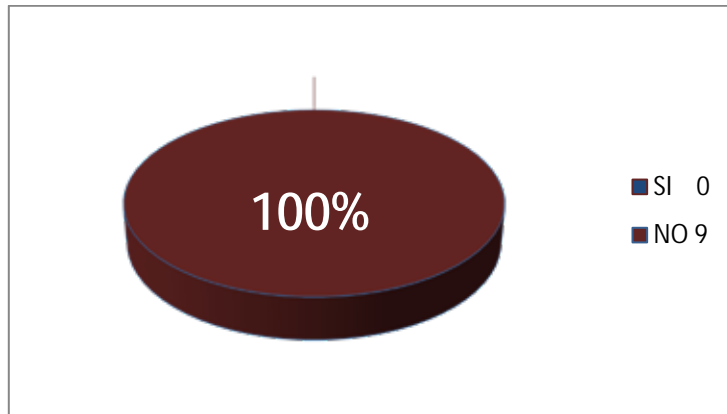


**Gráfico 1.-** Funciones del área de facturación  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

En el presente gráfico, se observa que el cien por ciento (100%), de los encuestados, expresa que las funciones del área de facturación no son independientes de la función de cobranzas. Lo que demuestra una debilidad de controles internos, ya que esta área es susceptible a fraudes, por la manipulación de la información por una misma persona, sin una adecuada supervisión.

Ítem 2.-¿Tiene usted conocimiento si se realiza análisis de vencimiento de las cuentas por pagar y cobrar?

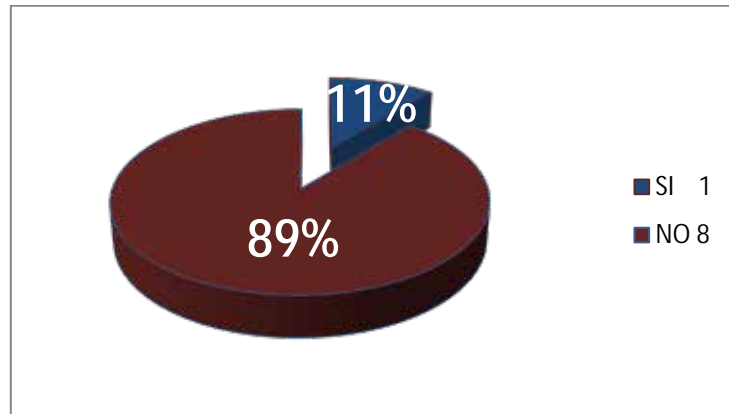


**Gráfico 2.-** Realización de análisis de vencimiento  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

En el presente gráfico, se observa ante esta interrogante, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señala que no tiene conocimiento si se realiza análisis de vencimiento de las cuentas por pagar y cobrar, lo que es una debilidad ya que se debe controlar la fecha de vencimiento para evitar caer en estado de mora ante los proveedores, así como minimizar el tiempo en que el cliente debe efectuar sus pagos, para poder cumplir con las políticas de crédito.

Ítem 3.-¿Sabe usted, si existen facturas pagadas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por pagar?

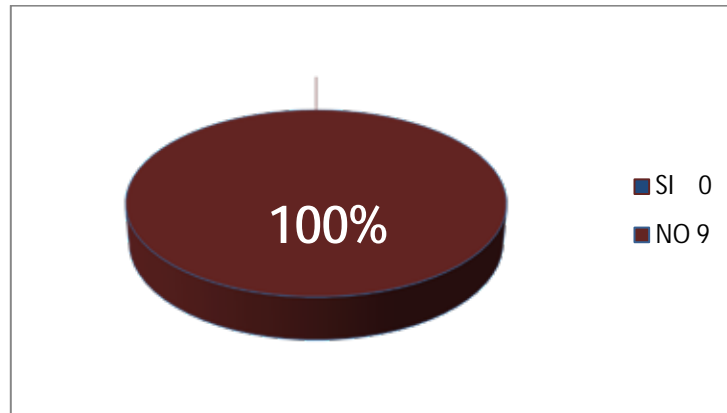


**Gráfico 3.-** Existencia de facturas pagadas y no rebajadas  
**Fuente:** Suaza. (2018)

#### Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar que el ochenta y nueve por ciento (89%) de la muestra expresa que no si existen facturas pagadas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por pagar, por su parte el once por ciento (11%) restante señala que si existen. Es necesario que se realicen de manera continua los registros de las cuentas por cobrar y sus respectivas cobranzas, con la finalidad de obtener información confiable necesaria para la gerencia para la toma de decisiones, así como para elaborar lo estados financieros.

Ítem 4.-¿Considera usted que es eficiente el proceso de cobranzas?



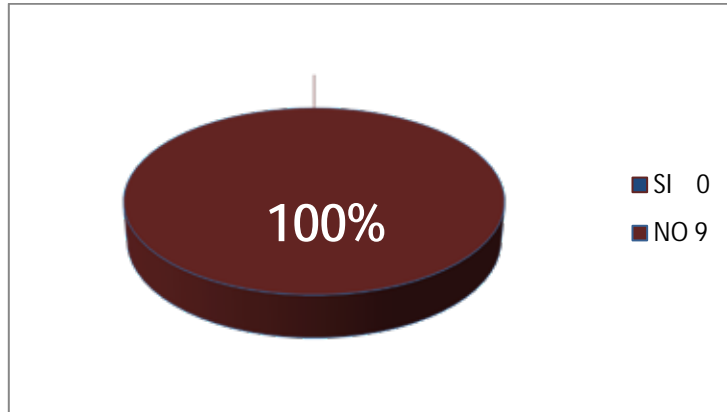
**Gráfico 4.-** Eficiencia en el proceso de cobranza

Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

En el presente gráfico, se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que no considera eficiente el proceso de cobranza. Esto refleja que las debilidades existentes en los registros de cuentas por cobrar ocasionan que la información contable no sea confiable para poder proyectar los ingresos a ser percibidos para planificar los pagos de las deudas contraídas, generando un pago fuera de los lapsos establecidos por los proveedores, que podrían traducirse en suspensión de créditos, o incremento de los costos, deteriorando la imagen de la empresa, por insolvencia.

Ítem 5.-¿Sabe usted si existe control de los anticipos entregados por parte de los clientes?

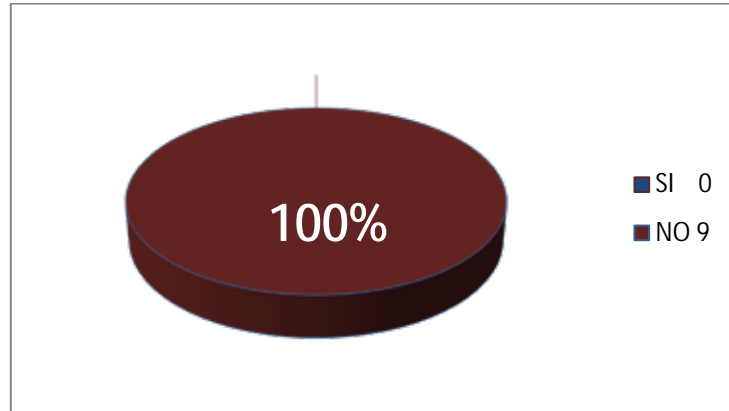


**Gráfico 5.-** Existencia de control de anticipo  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, que no existe control de los anticipos entregados por parte de los clientes. Lo que genera retrasos en la conciliación de las cuentas por cobrar, mostrando cifras que no son reales, generando desconfianza en la información financiera presentada en el departamento de cuentas por cobrar.

Ítem 6.-¿Tiene usted conocimiento si existen cuentas por cobrar morosas?



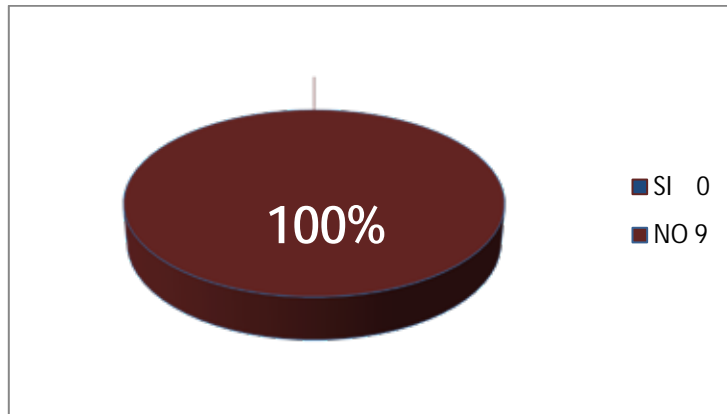
**Gráfico 6.-** Existencia de cuentas por cobrar

Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

En el presente gráfico se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, que no tiene conocimiento si existen cuentas por cobrar morosas. Las cuentas morosas por cobrar, deben tener especial cuidado ya que cuando estas sobrepasan de ciento veinte (120) días, pasan a ser de cobro dudoso, y requieren ser remitidas al área legal para poder gestionar su cobro, generando mayores gastos para la empresa.

Ítem 7.-¿Sabe usted si se han definido políticas para la gestión de las cobranzas?

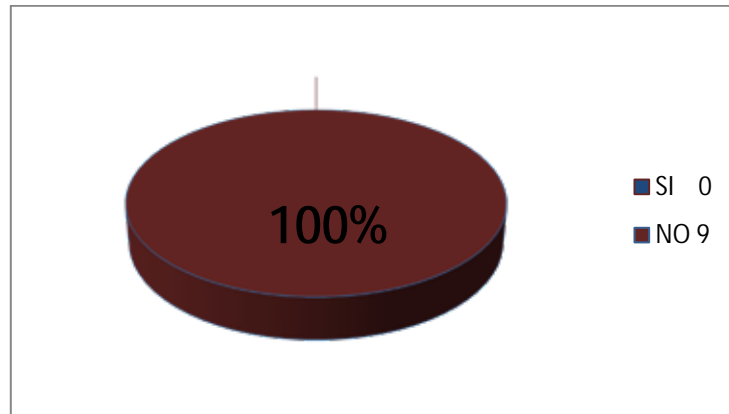


**Gráfico 7.-** Políticas para la gestión de cobranza  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el gráfico, que el cien por ciento (100%) de la muestra, expuso que no se han definido políticas para la gestión de las cobranzas. Las políticas de cobranza permiten establecer límites de crédito, tiempos de cobro y parámetros necesarios de control para evitar generar facturación a clientes que no tengan capacidad de pago, evitando poner en riesgo la inversión generada por las ventas. Por lo tanto, es necesario que la empresa establezca de manera clara las mismas, lo que se debe considerar al momento de diseñar las estrategias a ser propuestas.

Ítem 8.-¿Conoce usted si existe un control sobre la documentación de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar?

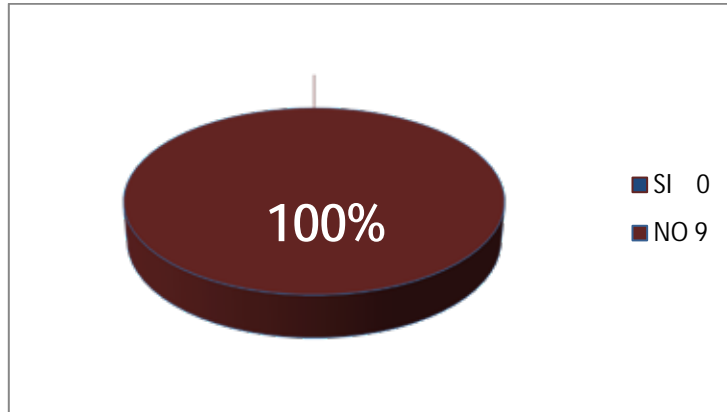


**Gráfico 8.-** Documentación de las cuentas  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados respondieron ante esta interrogante, que no conoce si existe un control sobre la documentación de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Es necesario que esta documentación esté adecuadamente bajo custodia, ya que de ello depende poder soportar los ingresos y egresos, de tal manera de exigir los cobros por los importes indicados por la factura emitida por la organización, y pagar las deudas de acuerdo a las facturas del proveedor, ya esta tiene validez al momento de realizar acciones legales. Asimismo, para poder realizar los registros en los libros de compra y venta, debe realizarse con la documentación en original, para cumplir con la normativa legal vigente.

Ítem 9.-¿Tiene usted conocimiento si se registran las facturas de los proveedores en forma inmediata?

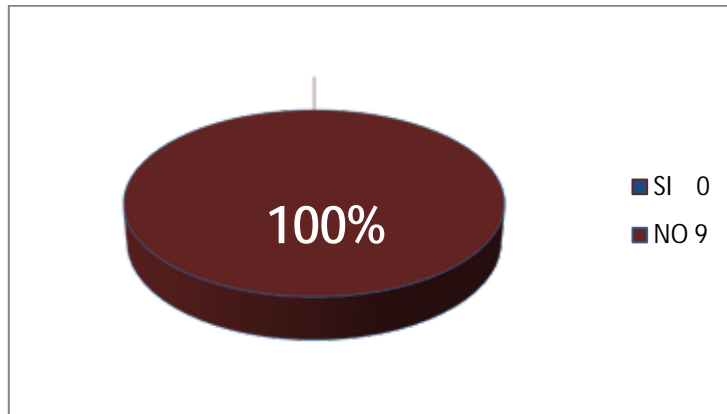


**Gráfico 9.-** Registro de facturación inmediata  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

Se puede observar, en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, manifiesta que no tiene conocimiento si se registran las facturas de los proveedores en forma inmediata. El registro de las operaciones realizadas en la empresa debe realizarse de manera continua para garantizar la confiabilidad de los reportes necesarios para la toma de decisiones.

Ítem 10.- ¿Sabe usted si se programan los pagos de una manera en la cual pueda aprovechar los descuentos por pronto pago?

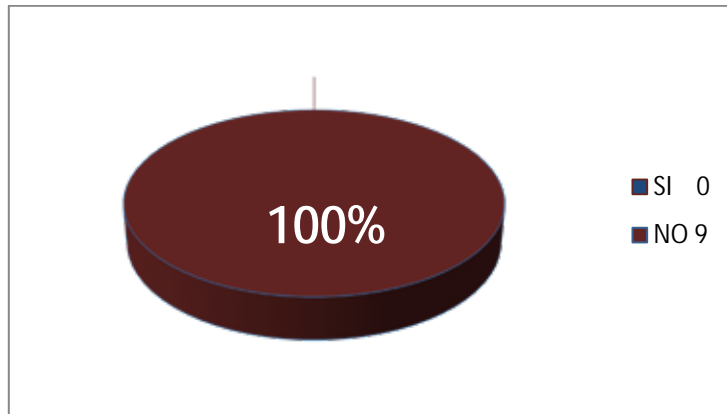


**Gráfico 10.-** Programación de pronto pago  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de la muestra, expresa que no se programan los pagos de una manera en la cual pueda aprovechar los descuentos por pronto pago. Los descuentos por pronto pago, son una herramienta financiera, que brinda el proveedor para poder beneficiar al cliente y garantizar obtener a su vez el pago en el menor tiempo posible, lo cual favorece a ambas partes.

Ítem 11.-¿Tiene usted conocimiento si se mantienen establecidos montos de efectivo mínimos para las actividades operativas?

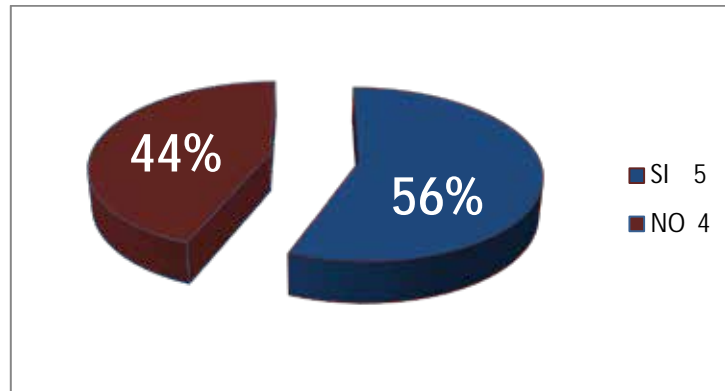


**Gráfico 11.-** Establecimiento de montos de efectivo  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

Se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió ante esta interrogante, que no tiene conocimiento si se mantienen establecidos montos de efectivo mínimos para las actividades operativas. Esto refleja una debilidad, ya que se requiere mantener el efectivo necesario para poder asegurar cubrir los gastos operativos y garantizar que la empresa continúe con el ciclo normal de su actividades, así como realizar una evaluación de las necesidades de financiamiento para tramitar las acciones que se requieran ante las entidades financieras.

Ítem 12.-¿Sabe usted si la empresa actualmente han pedido créditos al banco para cubrir inversiones?

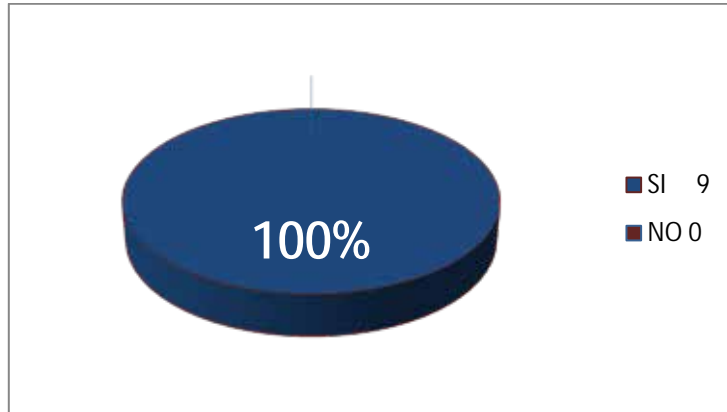


**Gráfico 12.-** Créditos bancarios  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

Ante esta interrogante, el cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados, señala que sabe que la empresa actualmente han pedido créditos al banco para cubrir inversiones, por su parte el cuarenta y cuatro por ciento (44%) restante expresa lo contrario. Esto evidencia que no existen unificación de criterios y fluidez de la comunicación en las áreas relacionadas con el flujo de efectivo, la cual debe ser efectiva, para poder realizar una adecuada planificación de los pagos, incluyendo los de financiamiento, en el tiempo establecido, de acuerdo al contrato pactado con la entidad financiera, evitando deteriorar la credibilidad crediticia que tiene la empresa ante las mismas.

Ítem 13.-¿Considera usted que al implementar estrategias contables se lograría la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.?



**Gráfico 13.-** Implementar estrategias contables  
Fuente: Suaza. (2018)

#### Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se observa que el cien por ciento (100%) de los encuestados, manifiesta que considera que al implementar estrategias contables se lograría la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., lo que refleja una factibilidad operativa de la propuesta.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del cuadro de observación, como apoyo a la técnica de la observación directa, como complemento para el diagnóstico del proceso de flujo de caja.

### Cuadro de Observación

Empresa: PROAGRO C.A.			
Departamento: Tesorería, Administración y Contabilidad			
Fecha: Marzo 2018			
ITEM	VARIABLE	FRECUENCIA	
		PRESESENTE	AUSENTE
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de tesorería	x	
2	Actualización de los manuales		x
3	Existencia de un sistema administrativo computarizado	x	
4	Existencia de comprobantes de pagos y de cobranza pre-enumerados		x
5	Elaboración de Planificación de pagos y de cobranza		x
6	Clasificación detallada de los gastos operativos		x
7	Uso de la banca electrónica para consultar saldos	x	
8	Realización de conciliaciones bancarias por lo menos una vez al mes		x
9	Capacitación del personal al ingresar al cargo en el cual se desenvuelve		x
10	Creación de un correo electrónico empresarial para las áreas de cuentas por pagar y cuentas por cobrar	x	
11	Envío de estados de cuentas a los clientes		x
12	Calificación de la empresa como agente de retención de impuestos	x	
<b>OBSERVACIONES:</b>			

Fuente: Suaza. (2018)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede establecer lo siguiente:

- Cuentan con manuales, de normas y procedimientos en el área de tesorería, sin embargo, los mismos no están actualizados, lo cual es necesario, para que pueda ser efectivo en el desempeño del personal.
- Cuentan con la existencia de un sistema administrativo computarizado lo que permite procesar la información con mayor rapidez.
- No cuentan con la existencia de comprobantes de pago y cobranza prenumerados, lo cual es una desventaja, ya que mediante una numeración se puede controlar los correlativos, y que la información esté debidamente justificada.
- No se realiza una elaboración de planificación de pagos y de cobranza, lo cual es una desventaja, ya que como no cuentan con la información a tiempo, no puede prever los gastos incurridos vs los ingresos percibidos.
- No tiene una clasificación detallada de los gastos operativos, lo cual es necesario establecer para poder proyectar los gastos mediante un flujo de efectivo proyectado.
- Hacen uso de la banca electrónica para consultar saldos, lo cual es una fortaleza para obtener información real de los saldos de banco, y poder hacer seguimiento y control de los depósitos efectuado y el cobro de los cheques emitidos y entregados a los proveedores, para saber cuál es la disponibilidad real de la empresa, en un momento determinado.
- No efectúan la realización de conciliaciones bancarias por lo menos una vez al mes.
- No se realiza la capacitación del personal al ingresar al cargo en el cual se desenvuelve.
- No cuenta con la creación de correo electrónico empresarial para las áreas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- No se realiza el envío de estados de cuentas a los clientes, para recordar las

deudas contraídas con la empresa.

- Calificación de la empresa como agente de retención de impuestos.

**. Fase II: Identificación las debilidades y fortalezas de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.**

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de los datos e información recolectados a través de la encuesta y la observación directa, tales resultados permitieron la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de elaboración del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., mediante la matriz DOFA, la cual se expone a continuación.

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	F1 Cuenta con sistema administrativo para registro de operaciones de cuentas por pagar y cobrar. F2 Cuenta con banca electrónica, para consulta de saldos. F3 Cuenta con manuales en el área de tesorería. F4 El personal tiene disposición de implementar cambios que mejoren los procesos de flujo de caja. F5 Cuentan con créditos otorgados por entidades bancarias.	D1 No cuentan con controles internos definidos. D2 Falta de capacitación e inducción al personal al momento de ingresar al cargo. D3 Manual no actualizado. D4 No realizan un adecuado control de las facturas emitida a clientes y por proveedores. D5 No se realizan conciliaciones bancarias. D6 No se emiten estados de cuentas a clientes. D7 No se realizan los registros diariamente de cuentas por pagar, y existen facturas cobradas no rebajadas del sistema. D8 No se realiza programación de pagos. D9 No se han establecido montos mínimos para cubrir los gastos operativos.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1 Cuenta con sistemas de banca electrónica ofrecidos por las entidades bancarias que facilitan las consultas en línea de los movimientos diarios y	Diseñar estrategias de control para la optimización del flujo de efectivo.	Establecer procedimientos para la gestión de cobranza y cuentas por pagar que permitan la optimización del flujo del efectivo.

<p>conocimiento de saldos.  O2 Disposición de la empresa para capacitar al personal que lo requiera en el área de almacén.  O3 Aceptación y confianza de los clientes.  O4 Empresa en sólido proceso de crecimiento.  O5 Amplia cartera de clientes y proveedores.  O6 Control interno como herramienta gerencial.</p>	<p>Capacitar al personal en el área de en cuanto a controles internos, para optimizar su desempeño laboral.</p>	<p>Diseñar procedimientos para:  -Emisión de estados de cuenta a clientes.  -Realizar conciliaciones bancarias</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>A1 Economía inflacionaria, que afecta las cuentas monetarias.  A2 Baja liquidez financiera de los clientes.  A3 Disminución de los límites de crédito por parte de los proveedores.</p>	<p>Realizar planificación de flujo de efectivo de los ingresos y gastos frecuentes de la entidad.</p>	<p>Análisis de vencimiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.</p>

Fuente:Suaza. (2017)

### **Fase III: Diseñodelas estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.**

En esta fase la propuesta requiere el diseño de estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., de tal manera que logre optimizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, permitiendo pueda darse solución a la problemática planteada y cumplirse con el objetivo general de la investigación, con la finalidad efectuar las reposiciones de efectivo de caja de manera oportuna y poder contar con la liquidez necesaria para el pago de obligaciones de manera oportuna, de tal manera para lograr mejorar su liquidez y puedan efectuar la cancelación a tiempo de las obligaciones a sus proveedores, permitiendo un mejor resultado al momento de conocer los saldos reales, y lograr una efectividad en manejo de la misma.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la propuesta**

Las empresas implantan controles internos para mejorar sus procesos, garantizar el cumplimiento de los procedimientos, políticas y normativas propuestos, para garantizar el logro de los objetivos establecidos, que permitan mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelven. A tales efectos, el control interno permite garantizar el cumplimiento de los registros contables, para emitir reportes confiables, que sirvan a la gerencia para la toma de decisiones acertadas, así como la presentación de los estados financieros de manera oportuna, para presentar ante los usuarios, entidades bancarias, proveedores, clientes, organizaciones gubernamentales, entre otros.

Ante estas implicaciones, la presente propuesta, busca darle solución a la problemática que existente en la empresa PROAGRO C.A., para ello fue necesario realizar un diagnóstico, mediante uso de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, aplicados a la muestra representada por los trabajadores de la empresa en estudio, relacionados con el proceso de flujo de efectivo, cuyos resultados permitieron identificar las debilidades existentes en sus procesos, que requieren del diseño de estrategias para la optimización del flujo de efectivo, que permitan lograr un adecuado manejo de los procesos de cuentas por cobrar y pagar, para poder coordinar las actividades que hagan efectivo los ingresos, necesarios para cubrir sus deudas y obligaciones contraídas.

#### **5.2. Objetivos de la propuesta**

##### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.

### **5.2.1 Objetivos Específicos**

- Establecer normativas para el registro de cuentas por cobrar y cuentas por cobrar.
- Realizar una programación de ingresos y egresos mediante el flujo de pago proyectado.
- Emitir reportes para la por parte de las áreas involucradas en los procesos e manejo de efectivo.
- Elaborar y enviar estados de cuentas a clientes.
- Efectuar conciliaciones bancarias mensuales.

### **5.3. Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta se justifica ya que mediante las estrategias diseñadas se podrá lograr la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A. , debido a que al mejorar el proceso de control de las cuentas por cobrar y pagar, se podrá elaborar una programación de pagos proyectada, para determinar el flujo de los ingresos, que se percibirán en un periodo determinado y el destino de esos recursos para cubrir las deudas y obligaciones, contraídas, con los trabajadores, proveedores y entidades financieras, evaluando las necesidades financieras que la empresa requiera para cubrir las mismas, y de esta manera renovar nuevos préstamos bancarios.

Asimismo, el personal del área administrativa y financiera, involucrada en el proceso del manejo de flujo de efectivo contarán con herramientas efectivas para mejorar su desempeño y lograr los objetivos propuestos, permitiendo que se pueda realizar una adecuada proyección de los ingresos y egresos, que realizará la empresa en un periodo, logrando garantizar su operatividad en el tiempo, mejorar su imagen ante sus proveedores, y poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentra, ya que es el talento humano quien hace efectivas a la organizaciones, haciéndolas productivas y competitivas, afianzando su posicionamiento en el mercado.

## **5.4 Factibilidad de la propuesta**

El objetivo de este trabajo de investigación busca proponer un estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., en el área de tesorería, desarrollando y construyendo una alternativa de solución ante la problemática de la empresa en estudio, a través de estos aspectos se logrará implementar, ejecutar y aplicar los objetivos planteados en la presente investigación. Es por eso que, la factibilidad que se evaluó en esta propuesta es desde el punto de vista de recursos humanos y económicos.

### **5.4.1 Factibilidad de Recursos Humanos**

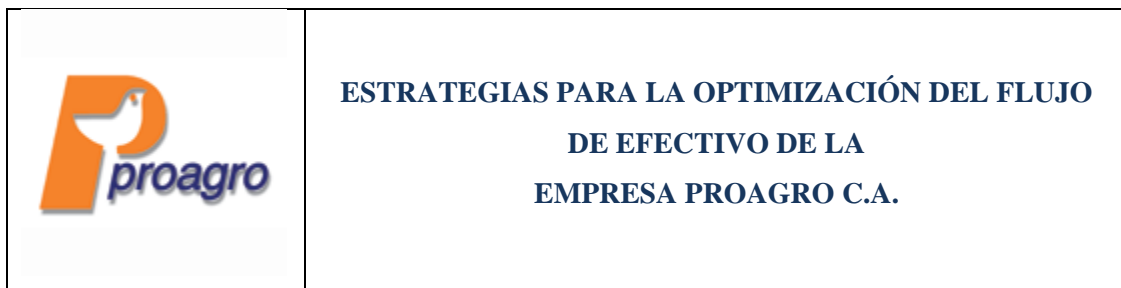
La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal del departamento de administración y tesorería, ya que las personas encargadas de esa área, están dispuestas a prestar la colaboración necesaria en cuanto a conocimiento y experiencia, para llevar a cabo el actual proyecto, además la gerencia es consciente de la necesidad de una persona que esté encargada del área de tesorería que realice las actividades de planificación y control del flujo del efectivo, tal como se presenta en el desarrollo de la propuesta.

### **5.4.2 Factibilidad Económica**

Económicamente, el presente proyecto es factible, ya que el mismo no representa una erogación significativa para la empresa, debido a que al implantar esta propuesta, los resultados que se pudieran obtener de este trabajo resultan altamente gratificantes para la empresa, pues se adecuarán sus procedimientos, según las modificaciones de su contorno para lograr sus objetivos de una manera óptima, sin embargo al establecer una persona encargada al área de tesorería requiere de una evaluación costo-beneficio, por parte de la empresa, para determinar si le es viable la contratación de una persona que esté encargada de esta área, o realizar una rotación del personal para colocar a alguien capacitado para desempeñar el cargo propuesto.

## 5.5 Desarrollo de la Propuesta

El establecimiento de estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A. busca darle solución a la problemática existente, permitiendo un registro oportuno de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, realizar efectivamente el proceso de cobranza, para lograr obtener los ingresos necesarios que le den fortaleza a la liquidez financiera de la empresa, con el cual poder cubrir sus deudas y obligaciones de manera oportuna, asegurando su operatividad, buscar alternativas de financiamiento, así como mejorar su imagen ante sus proveedores.



### **Estrategia 1.- Establecer normativas para el registro de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.**

Esta estrategia tiene como finalidad establecer normativas para el registro de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, con la finalidad de mantener información financiera sobre los ingresos y egresos que debe generar la empresa en un periodo determinado, por lo tanto para poder realizar una planificación efectiva, es necesario que las cifras sean confiables, ya que de los ingresos proyectados, se planificará el pago de deudas y obligaciones. Para ello se establece los siguientes:

#### **Normativas para el registro de las cuentas por pagar**

- Todas las deudas y obligaciones de la empresa deben ser registradas diariamente.

- Revisar que las facturas emitidas por los proveedores cumplan con lo establecido en la normativa legal vigente.
- Verificar que los datos de las facturas correspondan con las órdenes de compra y haya pasado por el proceso respectivo de aprobación.
- Efectuar el registro de la información en el sistema administrativo contable.
- Emitir reportes para revisar que la información registrada corresponda con los datos de la documentación soporte, en el caso de que existan diferencias realizar las correcciones necesarias.
- Entregar los soportes y los reportes al departamento de tesorería para que realice la respectiva planificación del flujo de efectivo.

#### **Normativas para el registro de las cuentas por cobrar**

- Toda factura emitida a crédito deberá ser registrada en el auxiliar de cuentas por cobrar.
- Realizar la planificación de cobranza, y se procederá al registro de las facturas cobradas.
- Verificar que los soportes de cobranza correspondan con los ingresos efectuados en la cuenta bancaria de la empresa.
- Efectuar el registro correspondiente para actualizar la cobranza de las facturas, vencidas.
- Emitir reportes para verificar que los registros efectuados coincidan con la documentación soporte.
- Actualizar el auxiliar de cuentas por cobrar y rebajar las facturas cobradas.
- Entregar al departamento de tesorería reporte de facturas cobradas, y facturas pendientes de cobro, con sus respectivas fechas de vencimiento para poder planificar el flujo de caja.

**Estrategia 2.- Realizar una programación de ingresos y egresos mediante el flujo de caja proyectado.**

Esta estrategia tiene como finalidad solicitar al personal involucrado en los procesos de flujo de efectivo, para solicitar los reportes con la información necesaria para poder elaborar una programación de ingresos y egresos mediante el flujo de caja proyectado, para ello se solicitarán la siguiente información:

- El departamento de cuentas por pagar deberá emitir reportes diarios de los compromisos contraídos en la empresa registrados en las cuentas por pagar a proveedores, gastos acumulados, impuestos, aportes y retenciones, nómina, vacaciones, préstamos bancarios, entre otros.
- El departamento de cuentas por cobrar, deberá emitir reportes de las cuentas pendientes por cobrar y su fecha de vencimiento para proyectar los ingresos producto de las ventas en los periodos en que se deberían originar.
- El departamento de recursos humanos deberá emitir reportes, sobre la nómina, proyecciones de pago de vacaciones, utilidades, prestaciones, aportes patronales, retenciones, inces, entre otros, cursos de capacitación, y de actualización u otro gasto previsto.
- El departamento de compras deberá realizar una proyección de las compras a realizar en el periodo establecido considerando las temporadas de mayor demanda.
- El departamento de tesorería realizará un proyección de los ingresos y gastos mediante una estructura realizada en Excel para poder estimar la capacidad de cobertura de los gastos de acuerdo a los ingresos obtenidos, y la necesidad de financiamiento que pueda generarse. (ver figura 1).

**Figura1.- Flujo de Efectivo Proyectado para la empresa PROAGRO C.A.**



PROAGRO C.A.

Estado de flujo de efectivo  
Periodo inicia en:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Efectivo disponible al inicio del mes												
<b>Ingresos en efectivo</b>												
Ventas (efectivo)												
Cobranza												
Créditos /otros ingresos												
<b>Total Ingresos en efectivo</b>												
Efectivo Total Disponible (antes de los retiros)												
<b>Egresos en efectivo</b>												
Compra de mercancía												
Compras (especificar)												
Sueldos brutos												
Otros gastos de nómina												
Artículos de oficina (de oficina y operativos)												
Mantenimiento												
Gastos de publicidad												
Autos, entregas y viajes												
Contabilidad y legal												
Renta												
Teléfono												
Servicios públicos												
Seguros												
Impuestos												
Intereses												
Otros gastos (especificar)												
<b>SUBTOTAL</b>												
Reserva y/o en depósito												
Retiro de los accionistas												
<b>Total Egresos en efectivo</b>												
<b>Posición de Efectivo (fin de mes)</b>												

**Fuente:** Suaza. (2018)

**Estrategia 3.- Emitir reportes por parte de las áreas involucradas en los procesos de manejo de efectivo.**

Esta estrategia tiene como finalidad emitir reportes por parte de las áreas involucradas en los procesos de manejo de efectivo, para ello se requiere que, al realizar los registros diarios de las operaciones se emitan reportes para verificar que la información financiera coincida con los datos de la documentación soporte, y se efectúen las correcciones necesarias en el caso de existir diferencias en los registros. Mensualmente, cada departamento emitirá reportes definitivos y enviará al departamento de tesorería para poder realizar la correspondiente planificación de los periodos siguientes, y evaluar que se hayan cumplido con las proyecciones establecidas, detectando las causas de las diferencias existentes y comunicando a los departamentos involucrados, el resultado obtenido, así como solicitar los correctivos necesarios para cada departamento involucrado en los procesos, para minimizar el margen de desviación de las proyecciones.

**Estrategia 4.- Elaborar y enviar estados de cuentas a clientes.**

Esta estrategia tiene como finalidad mantener una comunicación constante con el cliente, de manera que se le recuerde las obligaciones adquiridas con la empresa, y como mecanismo de control que permita al cliente notificar si cancelaron alguna factura que no se haya sido registrada por el área de cuentas por cobrar.

Se deben, elaborar y estados de cuenta a los clientes y enviar cercano a la fecha de vencimiento de las facturas, así como las ya vencidas, con la finalidad de mantener un contacto directo con el cliente de manera permanente, y que además sirva como recordatorio al cliente de las facturas que tiene pendiente de pago con la empresa. Asimismo, sirve de control ya que si el cliente ha cancelado alguna factura lo notificará a la empresa, y el personal de cuentas por cobrar deberá validar en las conciliaciones bancarias que los depósitos y cantidades sean correspondientes a lo indicado por el cliente.

Por lo tanto, se debe establecer que el personal de cuentas por cobrar lleve un registro de la fecha de envío de los estados de cuenta, confirmación de la recepción de los estados de cuenta, indicando nombre de la persona que suministró la información y fecha, así como los datos suministrados en el caso de que se haya cancelado alguna factura, por parte del cliente.

Se debe elaborar en el área de cuentas por cobrar periódicamente un informe relacionado a los estados de cuentas enviados a los clientes, detallando de las cuentas por cobrar y enviarlo al área de la organización, en relación a esto se debe realizar las gestiones de cobranzas; dicho reporte debe estar diseñado en base a las fechas de vencimiento de las facturas y los días de retraso que hasta los momentos han acumulado las facturas y debe estar elaborado por cliente.

#### **Estrategia 5.- Efectuar conciliaciones bancarias mensuales.**

Por otro lado, se deberán realizar conciliaciones bancarias, con la finalidad de verificar que los importes depositados estén correctamente registrados tanto en la cuenta bancaria, como en los registros contables de la cuenta banco del sistema contable computarizado. Para ello, se deberán emitir los reportes de cuentas por cobrar del sistema administrativo computarizado, auxiliar de cuentas por cobrar, los soportes de cobranza (recibos, facturas y depósitos) así como el listado de banco y movimientos bancarios impresos del sistema de la banca electrónica. Se deberá actualizar el auxiliar de cuentas por cobrar, y las irregularidades o diferencias encontradas notificar al departamento de tesorería. Finalmente, se deberá, diariamente emitir reporte al departamento de sobre la gestión de cobranza realizada y depósitos efectuados y confirmados.

## CONCLUSIONES

Las operaciones de las empresas deben ser realizadas oportunamente, con la finalidad de poder emitir reportes confiables para la gerencia, para poder realizar el proceso de toma de decisiones, por lo tanto, los procesos de registros contables, son necesarios efectuar de manera efectiva, para poder contar con información confiable, veraz y oportuna. Para lograr de manera efectiva, los procesos de registros contables, es necesario establecer estrategias que permitan optimizar el desempeño del personal para lograr cumplir con los objetivos y metas trazados, para mantener la operatividad de la empresa.

Cabe señalar, que es el talento humano el que hace efectivas a las organizaciones, y por ende productivas, para poder mantenerse en el mercado en el cual se desarrolla, y para garantizar su operatividad debe realizar una administración adecuada de sus recursos, por lo tanto se requiere de la información financiera y contable confiable, veraz y efectiva, que permita lograr planificar la recepción de los ingresos y dirigirlos a cubrir sus deudas y obligaciones contraídas, así como medir las necesidades de financiamiento para hacerlas efectivas.

Ante estas implicaciones el presente estudio, tuvo como finalidad darle una solución viable a la empresa PROAGRO C.A., sobre el manejo del flujo de efectivo para ello se aplicó los instrumentos de recolección de información, cuyos datos fueron analizados e interpretados de los cuales se identificaron las debilidades existentes en los procesos de manejo de flujo de efectivo entre las cuales se encuentran:

- No existe segregación de funciones entre el personal de facturación y el de cuentas por cobrar.
- No se realiza análisis de vencimiento, no se emiten estados de cuenta, no se realizan los registros oportunos de cuentas por pagar y cobrar.

- No se actualiza la cobranza en el sistema administrativo.
- No es confiable la información financiera y no se considera efectivo el proceso de cobranza.
- No se programan los pagos y no se tienen montos mínimos establecidos para cubrir los gastos operativos.

Tras todo lo antes expuesto, se puede concluir que se logró el objetivo principal del presente estudio que consistió en proponer estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., con la finalidad de brindar información confiable para la toma de decisiones, así como elaborar los estados financieros de manera oportuna.

## RECOMENDACIONES

En cuanto a las conclusiones obtenidas en el presente estudio, efectuado en la empresa PROAGRO C.A., específicamente en cuanto optimizar el flujo de efectivo, en el departamento de tesorería, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Implementar las estrategias propuestas para mejorar el proceso de manejo de efectivo en el área de tesorería, así como optimizar el desempeño del personal de las áreas involucradas.
- Tomar en consideración los resultados obtenidos en el presente estudio, los cuales le permitirán a la gerencia analizar las debilidades de los procesos observadas, con respecto a la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, lo cual afecta a la liquidez financiera de la empresa, así como la imagen de la empresa frente a los proveedores, por falta de registros oportunos.
- Elaborar y difundir un manual de normas y procedimientos en las áreas involucradas que sirva de guía de acción para el personal de manera que optimicen su desempeño y se traduzca en el logro de las metas y objetivos propuestos.
- Comunicar a todo el personal involucrado sobre las estrategias propuestas, a través de charlas y capacitación, en función de mejorar los procedimientos que se llevan a cabo en cada área.
- La capacitación constante del personal del área administrativa en materia de procesos financieros y contables, instruyendo al personal acerca de la importancia del uso y cumplimiento de las normas establecidas, ya que de esta manera aumenta la productividad del personal, mejora su desempeño y la organización logra sus objetivos organizacionales.
- Supervisión y seguimiento de las actividades realizadas en el departamento de tesorería, orientando los esfuerzos de todo el personal hacia la

satisfacción de las necesidades del cliente, y así optimizar la eficacia y efectividad de la gestión de planificación del flujo del efectivo y por ende la financiera y contable.

- Disminuir la utilización de capacidad de endeudamiento tanto interno como externo.
- Actualizar los manuales para el efectivo desempeño del personal.
- Finalmente, aprovechar la comunicación en línea con los bancos, para realizar las conciliaciones bancarias frecuentemente, así como utilización de los correos electrónicos para mantener una comunicación constante entre clientes y proveedores para el envío de estados de cuenta.

## REFERENCIAS

- Anaya, Félix, Fernández, Roiber y González, Álvaro (2014). **Estrategias financieras para la optimización del manejo y control de efectivo (crédito y cobranza) en la empresa Contraste J&F C.A. Valencia, Estado Carabobo.** Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Andrews, Kenneth, (2015). **El concepto de Estrategia de la Empresa.** 3ª Edición. Barcelona. España: Editorial Ediciones Orbis.
- Arias, Fidias (2012). **El proyecto de investigación.** 5ª Edición. Caracas. Venezuela. Editorial Episteme.
- Beltran, Rosángela(2012). **Plan de acción basado en la administración financiera para el manejo de las cuentas por cobrar a fin de solventar problemas de flujo de efectivo en el Operador Logístico Integral, ubicado en la zona industrial de Valencia.** Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Bisquera, Rafael (2005). **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.** Caracas. Venezuela: Editorial Frigor.
- Busot, Aurelio (2007). **La población y Muestra en Estudio.** 2ª Edición. Caracas. Venezuela Editorial Mobi-libros..
- Catacora, Fernando. (2009). **Sistemas y Procedimientos Contables.** 1ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw – Hill Interamericana.
- Carvalho, José y Riera, Yuliana (2013). **Procedimientos de control interno para el adecuado manejo del efectivo en la tienda de zapatos PakitoShoes C.A.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela
- Cepeda, Gustavo. (2007) **Auditoría y Control Interno.** 2ª Edición. Editorial México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Franco, Mario (2003). **Estrategias Administrativas y Gerenciales.** 2º Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial McGraw-Gill Interamericana S.A.

- Garay, Urbi y González, Maximiliano (2005). **Fundamentos de Finanzas: Con aplicaciones al mercado venezolano**. 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Ediciones IESA. Editorial Econoinvest.
- Gitman Laurence (2013), **Principios de Administración Financiera**. 10ª Edición. México: Editorial Pearson.
- Goxens, Antonio y Loebbecke, James (2005). **Control Interno**. Primera Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial Romana, S.R.l.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007). **Metodología de la Investigación**. 2ª Edición. Caracas Venezuela: Editorial Panapo.
- Lucio, Jorge (2015). **Guía de elaboración de estados de flujo de efectivo según la NIC 7, para la adecuada representación a la Superintendencia de Compañías**. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Trabajo de grado no publicado. Guayaquil. Ecuador.
- Pacheco, Marisela y Pineda, Rosaura (2013), **Lineamientos de control interno orientados para el área del efectivo de la empresa Naturalya, C.A. ubicada en Naguanagua – Estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Sabino, Carlo (2008). **La Población y Muestra en un estudio**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Mobilibros.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.
- Thielen, Lida. y Thielen, Jesús (2012), **Teoría de la Organización**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela. Editorial: Publicaciones. Universidad Nacional Abierta.
- Universidad Santa María (2015), **Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías**.
- Universidad Nacional de Colombia (2016). **Planeación estratégica territorial**. Bogotá. Colombia. Documento en Línea. Disponible: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm). Consulta: 2017, Septiembre 23.

# **ANEXOS**



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

Estimado señor  
Gerente de Finanzas

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar estrategias para la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

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

**Instrucciones Generales:**

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

**Anexo A**  
**El cuestionario**

1. ¿Sabe usted, si las funciones del área de facturación son independientes de la función de cobranzas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

2. ¿Tiene usted conocimiento si se realiza análisis de vencimiento de las cuentas por pagar y cobrar?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

3. ¿Sabe usted, si existen facturas pagadas efectivamente y no rebajadas de las cuentas por pagar?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

4. ¿Considera usted que es eficiente el proceso de cobranzas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

5. ¿Sabe usted si existe control de los anticipos entregados por parte de los clientes?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

6. ¿Tiene usted conocimiento si existen cuentas por cobrar morosas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

7. ¿Sabe usted si se han definido políticas para la gestión de las cobranzas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

8. ¿Conoce usted si existe un control sobre la documentación de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

9. ¿Tiene usted conocimiento si se registran las facturas de los proveedores en forma inmediata?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

10. ¿Sabe usted si se programan los pagos de una manera en la cual pueda aprovechar los descuentos por pronto pago?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

11. ¿Tiene usted conocimiento si se mantienen establecidos montos de efectivo mínimos para las actividades operativas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

12. ¿Sabe usted si la empresa actualmente han pedido créditos al banco para cubrir inversiones?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

13. ¿Considera usted que al implementar estrategias contables se lograría la optimización del flujo de efectivo de la empresa PROAGRO C.A.?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**Anexo B**  
**Tabla de Frecuencias**

PREGUNTAS ÍTEM	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	0	9	0%	100%
2	1	8	11%	89%
3	0	9	0%	100%
4	0	9	0%	100%
5	0	9	0%	100%
6	0	9	0%	100%
7	0	9	0%	100%
8	0	9	0%	100%
9	0	9	0%	100%
10	0	9	0%	100%
11	0	9	0%	100%
12	5	4	56%	44%
13	9	0	100%	0%

**Fuente:** Suaza. (2018)

**Anexo C**  
**Cuadro de observación**

Empresa:			
Departamento:			
Fecha:			
ÍTEM	VARIABLE	FRECUENCIA	
		PRESENTE	AUSENTE
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de tesorería.		
2	Actualización de los manuales.		
3	Existencia de un sistema administrativo computarizado		
4	Existencia de comprobantes de pago y cobranza pre-numerados.		
5	Elaboración de Planificación de pagos y de cobranza.		
6	Clasificación detallada de los gastos operativos.		
7	Uso de la banca electrónica para consultar saldos.		
8	Realización de conciliaciones bancarias por lo menos una vez al mes.		
9	Capacitación del personal al ingresar al cargo en el cual se desenvuelve.		
10	Creación de correo electrónico empresarial para las áreas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.		
11	Envío de estados de cuentas a los clientes.		
12	Calificación de la empresa como agente de retención de impuestos.		
Observaciones: (coloca el sistema administrativo que usan) (coloca el impuesto que retienen IVA, ISLR, IM)			

**Fuente:** Suaza. (2018)

**Figura1.- Flujo de Efectivo Proyectado para la empresa PROAGRO C.A.**



PROAGRO C.A.

Estado de flujo de efectivo  
Periodo inicia en:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Efectivo disponible al inicio del mes												
<b>Ingresos en efectivo</b>												
Ventas (efectivo)												
Cobranza												
Créditos /otros ingresos												
<b>Total Ingresos en efectivo</b>												
<b>Efectivo Total Disponible (antes de los retiros)</b>												
<b>Egresos en efectivo</b>												
Compra de mercancía												
Compras (especificar)												
Sueldos brutos												
Otros gastos de nómina												
Artículos de oficina (de oficina y operativos)												
Mantenimiento												
Gastos de publicidad												
Autos, entregas y viajes												
Contabilidad y legal												
Renta												
Teléfono												
Servicios públicos												
Seguros												
Impuestos												
Intereses												
Otros gastos (especificar)												
<b>SUBTOTAL</b>												
Reserva y/o en depósito												
Retiro de los accionistas												
<b>Total Egresos en efectivo</b>												
<b>Posición de Efectivo (fin de mes)</b>												

Fuente: Suaza. (2018)