



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO  
BAJO EL INFORME COSO PARA  
ESTABLECER LOS PROCESOS PARA LA  
ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA DE LA  
EMPRESA THERMOEQUIPOS, C.A.**

**Empresa:** THERMOEQUIPOS, C.A.

**Autora:** Angela Hernández  
C.I.: 21.213.280

San Diego, Octubre del 2017



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO BAJO EL INFORME COSO  
PARA ESTABLECER LOS PROCESOS PARA LA ELABORACIÓN DEL  
FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA THERMOEQUIPOS, C.A.**

### **CONSTANCIA DE APROBACIÓN**

---

Tutor Académico: Licdo. Miguel Licon  
C.I. V-8.829.211

---

Tutor Empresarial: Licdo. Venus Torres  
C.I. V-8.853.569

**Autora:** Angela Hernández  
C.I.: 21.213.280

San Diego, Octubre del 2017

## INDICE GENERAL

	pp.
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I LA EMPRESA</b>	
1.1. Nombre de la empresa	3
1.2. Ubicación de la empresa	3
1.3. Reseña Histórica	3
1.3. Actividad a la que se dedica	4
1.4. Misión	4
1.5. Visión	5
1.6. Valores	5
1.7. Objetivos	6
1.8. Actividades	6
1.9. Organigrama Estructural de la Empresa	6
1.10. Departamento de Administración	6
1.9. Misión del Departamento de Administración	7
1.10. Actividades desarrolladas durante la pasantía	7
<b>CAPITULO</b>	
<b>II EL PROBLEMA</b>	
2.1. Planteamiento del Problema	10
2.2. Formulación del Problema	13
2.3. Objetivos del Informe	13
2.4. Justificación de Informe	14
2.5. Alcance del Informe	15
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL</b>	
3.1. Antecedentes	16
3.2. Bases Teóricas	22
3.3. Definición de Términos Básicos	32
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV FASES METODOLOGICAS</b>	
4.1. Fases del Informe	34
4.1.1 Diagnóstico de la situación actual	34
4.1.2 Identificación de las debilidades existentes	36
4.1.3 Diseño del plan estratégico de control	38

<b>CAPÍTULO</b>		
<b>V</b>	<b>RESULTADOS</b>	
	5.1. Análisis de los Resultados.	39
<b>CAPTÍTULO</b>		
<b>VI</b>	<b>PROPUESTA</b>	
	6.1. Presentación de la Propuesta	52
	6.2. Objetivos de la Propuesta	52
	6.3. Justificación de la Propuesta	53
	6.4. Factibilidad de la Propuesta	54
	6.5. Desarrollo de la Propuesta	55
	<b>CONCLUSIONES</b>	74
	<b>RECOMENDACIONES</b>	77
	<b>REFERENCIAS</b>	79
	<b>ANEXOS</b>	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>Pp.</b>
1. Manual de normas y procedimientos formalmente establecidos	40
2. Eficiencia en el proceso de control del flujo de efectivo	41
3. Recepción tardía de facturas de proveedores	42
4. Análisis de vencimiento de saldos	43
5. Registro oportuno de las facturas	44
6. Depósito diario de la cobranza	45
7. Emisión de reportes para verificación de facturas registradas	46

<b>INDICE DE CUADROS</b>	<b>Pp.</b>
--------------------------	------------

## **CUADRO**

1.- Lista de Cotejo	47
2.- Matriz DOFA	49
3.- Planificación del flujo de efectivo para la empresa Thermoequipos C.A.	73

## **DEDICATORIA**

A Dios por siempre estar presente en mi vida, por mostrarme el camino a seguir y demostrarme que con paciencia y mucha fe todo se puede lograr.

A David Ceballo (tío), por ser mi motor. Gracias a ti estoy logrando esta meta, por apoyo incondicional e incansable, por ser el mejor padre, por tus palabras, consejos y amor infinito. Por enseñarme que todo lo que me proponga lo puedo lograr.

A Elizabeth Ceballo (madre), por ser mi apoyo en todo momento, por enseñarme que las metas pueden ser difíciles pero que la lucha por lograrlas debe ser infinita. Tu eres la dueña de este logro que estoy a punto de alcanzar.

**Ángela Hernández**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi familia, por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. En especial a mi tío y mi madre por ser el pilar de mi vida, por mostrarme que todo se logra con dedicación, constancia y esfuerzo.

A mis profesores, por su dedicación a la formación de esta carrera, por velar que todo se hiciera de la manera correcta, por sus consejos y apoyo.

A la Universidad José Antonio Páez, por abrirme sus puertas a descubrir todos los días algo especial de la carrera, por ser el recinto que me dio la oportunidad de crecer profesionalmente.

A la empresa Thermoequipos, C. A. por haberme brindado la oportunidad de crecer todos los días y aprender lo que hoy se y que pude profundizar en la universidad.

**Ángela Hernández**

## INTRODUCCION

Las organizaciones buscan mantener un continuo mejoramiento en sus procesos para ser efectivas en el logro de los objetivos propuestos, y mantenerse en el mercado, para ello requiere establecer estrategias competitivas, que las hagan más efectiva. Siendo el efectivo tan importante en una empresa, es necesario crear controles para llevar un mejor manejo del mismo, es por ello que la empresa Thermoequipos, C.A., no escapa de esta realidad, debido a que presenta debilidades en el manejo del efectivo, por no poseer políticas formalmente establecidas para la elaboración del flujo de caja, y al no ser lleva un control de los ingresos percibidos de las ventas a crédito y de contado, ha causado en ocasiones morosidad en los pagos a proveedores, afectando a su vez las relaciones con los mismos y comprometiendo el otorgamiento de futuros créditos.

A tal efecto, el presente informe tiene como finalidad, dar solución a la problemática existente en la empresa en estudio, mediante estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja, para ello la investigación se desarrolló en tres fases metodológicas, y se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario. La misma se estructuró en seis (6) capítulos presentados de la siguiente manera:

Capítulo I: La empresa: En él se da a conocer la misión, visión, valores ubicación, reseña histórica de la empresa en el cual se llevará a cabo el desarrollo del presente informe, y el organigrama y actividades a desarrollar durante el periodo de pasantías, así como se muestra la planificación del trabajo por parte del pasante a través de la presentación del organigrama y actividades a desarrollar durante el periodo de pasantías.

Capítulo II: El Problema: En el cual se esboza cuál es la situación problemática, los objetivos planteados para darle solución a la misma, y la justificación sobre la cual se resumen las razones por las cuales este informe es relevante.

Capítulo III: Marco Referencial Conceptual, en el cual se exponen los antecedentes del informe, los aspectos relacionados a la realización y ejecución de un plan estratégico, donde se incluya investigaciones que sirvan como soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo VI: Fases Metodológicas, se establecen en función de los objetivos propuestos, la forma de desarrollo de cada una de ellas, indicando las técnicas e instrumentos de recolección de información, la población y muestra a la cual serán aplicados y la manera como los datos será analizada.

Capítulo V, se muestran los Resultados obtenidos luego de aplicadas las fases anteriores.

Capítulo VI, se presenta la propuesta que proporcionará solución a la problemática existente, así como se manifiesta las conclusiones obtenidas del tema de estudio y finalmente las recomendaciones que constituyen un aporte al tema planteado.

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Nombre de la empresa**

**Razón Social:** Thermoequipos, C.A.

#### **1.2 Ubicación de la Empresa**

Thermoequipos, C.A., es una empresa dedicada a la ingeniería aplicada en sistema de enfriamiento, ubicada en la Avenida Municipio Valencia, Estado Carabobo. La cual tiene como misión, visión, reseña histórica, valores, objetivo y políticas los siguientes:

#### **1.3 Reseña Histórica**

En el año 1.992 la empresa FRAPCA poseía en la ciudad de Valencia Edo. Carabobo, una distribuidora de radiadores automotrices en el área de reposición, dirigida fundamentalmente a radiadoristas y público en general. Esta planta ubicada en Tinaquillo Edo. Cojedes, fabricaba desde esa planta equipos de transferencia de calor para la industria siendo distribuidos desde la casa matriz.

Los encargados de la distribución de Valencia viendo el gran parque industrial al que tenía acceso en la ciudad, deciden abrir una distribuidora dirigida a la comercialización de los productos industriales que la casa matriz producía. Para el 11 de noviembre de 1.994 queda registrada en Valencia Thermoequipos, C.A., producto del esfuerzo de los accionistas de la distribuidora de radiadores de la empresa FRAPCA en la ciudad.

Para el año 1.996 FRAPCA se encontraba en procedimiento de quiebra, y Thermoequipos, C.A. decide que en base a su mercado requiere mantener sus operaciones y comienza un proceso de adquisición de equipos, maquinarias,

herramientas e instalaciones físicas que le permiten comenzar como empresa fabricante de equipos de transferencia de calor.

Para el año 2.017 Thermoequipos, C.A. se encuentra consolidada en el mercado como empresa especializada en los equipos y procesos de transferencia de calor, obteniendo una porción importante del mercado y desarrollando actividades a lo largo de todo el país entre las cuales se puede mencionar:

- Fabricación, reparación y mantenimiento de intercambiadores de calor de tubo coraza.
- Fabricación, reparación y mantenimiento de intercambiadores de calor de tipo aletados.
- Fabricación, reparación y mantenimiento de columnas de destilación atmosférica o al vacío.
- Fabricación, reparación y mantenimiento de columnas de absorción.
- Fabricación, reparación y mantenimiento de reactores de mezclas y productos químicos.

Así como otra sería de productos y servicios, asociados al área metalmecánica que no conforman el interés de este trabajo.

#### **1.4 Misión**

Producir bienes de capital cumpliendo con las más altas exigencias de calidad en el área de transferencia de calor, procurando en todo momento la optimización de nuestros equipos, recursos y nuestro personal, brindando un excelente servicio de proyección nacional e internacional.

#### **1.5 Visión**

Thermoequipos, C.A., fundamenta su visión en el crecimiento sostenido, sumado a la diversificación de productos, implementando un programa de Calidad Total con la participación de nuestro personal.

## **1.6 Valores**

El compromiso con el futuro desarrollo de la empresa abarca cinco focos de interés donde todos sus miembros canalizan sus capacidades, potenciando la natural vocación de servicios de la organización:

- La integridad: se debe desarrollar con integridad cada acción y procedimiento que se realiza con transparencia y honestidad; porque se encuentran enmarcados por las normativas que regulan y por el respeto que le debemos a nuestros clientes.
- La orientación al cliente: el cliente es la razón de ser de nuestra empresa, es por ello que buscamos crecer y obtener buenos resultados para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Personal responsable y autónomo: la empresa es exitosa por el personal que trabajan en ella; con su colaboración obtenemos productos de excelente calidad, empleando las tecnologías para multiplicar los recursos económicos. Es por eso que empresa Thermoequipos, C.A. respeta y valora a las personas que se esfuerzan, se capacitan, se orientan al logro de los resultados, buscan superarse día a día con alta valoración del trabajo en equipo, son estas personas la que hacen la diferencia.
- Resultados económicos exitosos: buscando la rentabilidad que permita satisfacer a los accionistas y a sus empleados, desarrollando y consolidado todos los valores de la empresa, su crecimiento y permanencia en el tiempo.
- Desempeño: con el desempeño de cada uno de sus trabajadores, la empresa busca el logro de sus objetivos como empresa.

## **1.7 Objetivo**

- Elaborar, Distribuir y Comercializar nuestros productos a un precio competitivo, satisfaciendo las expectativas del mercado venezolano.
- Lograr un flujo continuo y equilibrado de la producción.
- Garantizar la disponibilidad de recurso humano, debidamente preparado que permita la óptima calidad en la producción y eficiente servicio a los clientes.

- Crear condiciones ambientales y mejorar las condiciones físicas para obtener un óptimo rendimiento del recurso humano.
- Lograr que los empleados se identifiquen con la visión, misión y objetivos de empresa, con altos niveles de compromiso.

### **1.8 Actividad a la que se dedica**

Fabricación y mantenimiento de equipos de transferencia de calor.

### **1.9 Estructura organizativa de la Empresa**

La estructura organizativa de la empresa C.A., está compuesta por una Gerencia General, a la cual le reportan los Departamentos de Producción, Ventas, Administración, Costo, Recursos Humanos, Sistema, Distribución, Mantenimiento y Finanzas; esta última tiene bajo su dirección al cargo del Coordinador Contable, la cual es la autora del presente informe. (Ver figura 1)

Dentro de la estructura organizativa de la empresa, se encuentra el Departamento de Administración, lugar donde se desarrollan las actividades durante el periodo de la pasantía a la que le compromete lo siguiente:

#### **1.10. Departamento de Administración**

Le corresponde verificar la exactitud y sinceridad de los procedimientos en las operaciones administrativas y contables relativas a los ingresos, egresos, bienes e inversiones de la empresa, C.A, así como también, supervisar, coordinar, evaluar, controlar y dar el cumplimiento a los objetivos, metas, actividades y proyectos establecidos.

#### **1.11 Misión del Departamento de Administración**

Garantizar mediante las diferentes técnicas, instrumentos, controles, planificaciones y mecanismos de investigación y evaluación el correcto uso y manejo de los recursos de la empresa Thermoequipos, C.A, a fin de prevenir y corregir

oportunamente cualquier debilidad, desviación, error u omisión, propiciando y reforzando el debido control de las operaciones realizadas en dicha organización.

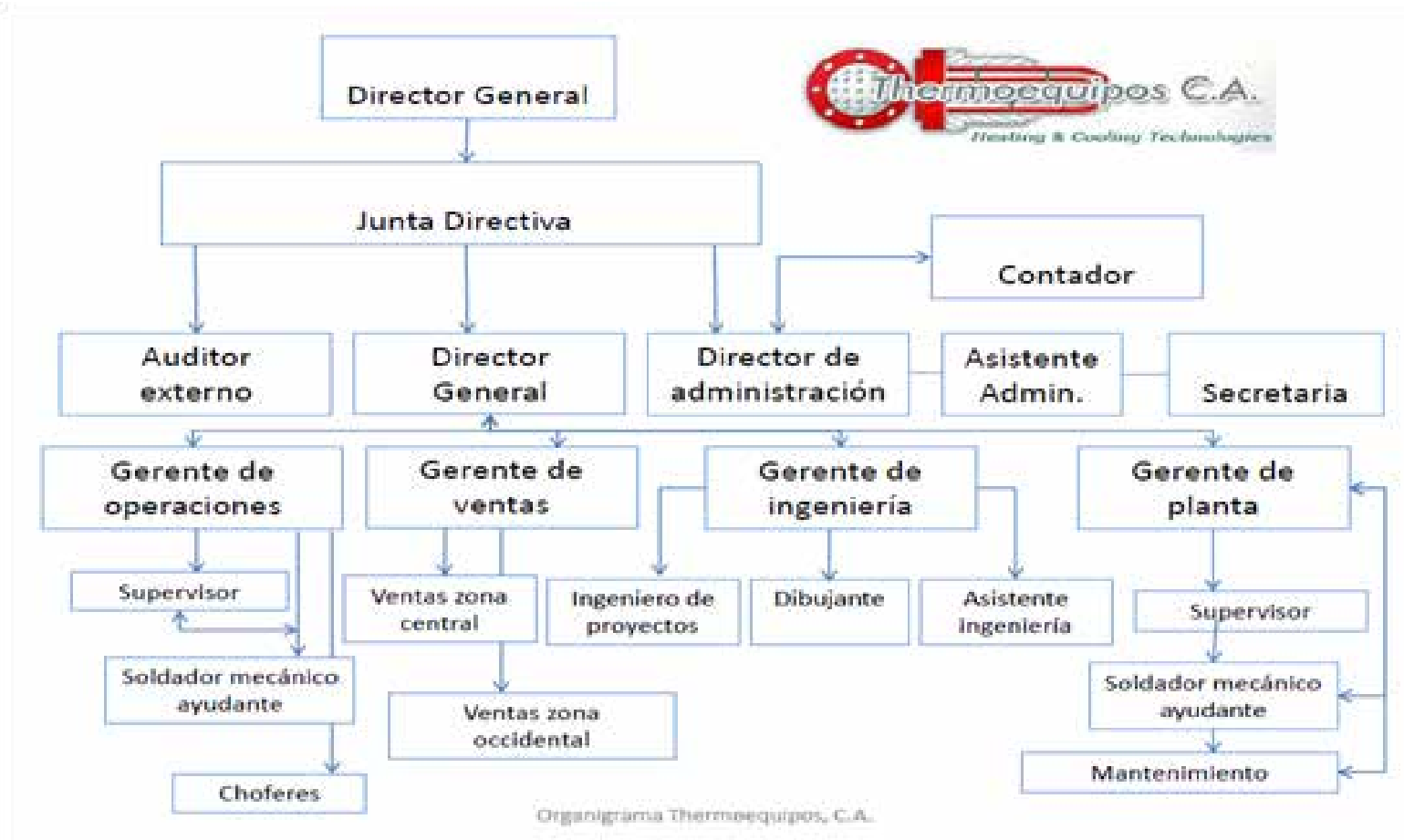
### **1.12 Actividades desarrolladas durante el periodo de la acreditación por experiencia laboral en la Gerencia Administrativa**

Las actividades que realiza el pasante en la empresa C.A, son las siguientes:

- Gestión mensual de movimientos y registros contables de la empresa.
- Control y gestión de cuentas por cobrar.
- Control y gestión de las cuentas por pagar.
- Emitir cheques a través del sistema A2 para pagos a proveedores, pólizas de seguro, gastos, compras, alquileres, conjuntamente con su comprobante de egreso.
- Control de caja chica, ordenar y totalizar el monto de los gastos relacionados a la caja chica.
- Elaborar y hacer seguimiento a las órdenes de pago tramitadas por la empresa.
- Realizar pedidos a proveedores de insumos (materiales de oficina, uniformes) y servicios (aires acondicionado, fotocopiadora, etc).
- Elaboración de facturas correspondientes a servicios prestados y trabajos realizados.
- Conciliaciones bancarias.
- Control y gestión de inventario.
- Gestión de obligaciones patronales y sus solvencias (INCES. BANAVIH, IVSS)
- Calculo de Cesta Tickets a través de OMEGA CAPITAL.
- Calculo la Nómina semanal al personal obrero y nomina quincenal al personal administrativo.
- Elaboración y actualización las carteleras fiscales de la empresa.

- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Figura 1.- Estructura Organizativa de la empresa Thermoequipos C.A.**



**Fuente:** Departamento de Administración (2017)

## **CAPITULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

Actualmente, las empresas se encuentran afectadas por diversos factores de su entorno, por lo que deben mantenerse competitivas en el mercado, lo cual se traduce en poseer bases sólidas para fortalecerse y poseer una mejora continua. Al respecto, no se trata sólo del producto o servicio que ofrece la entidad, sino también del prestigio con el que cuenta en el mercado. En este sentido, es imprescindible poseer control en todas las áreas de la organización para velar por su funcionamiento de manera eficiente, así como cumplir con la calidad del servicio y atención prestada a sus clientes y proveedores, garantizando una buena relación con estos.

En este orden de ideas, la administración del efectivo es el principal motor para cualquier negocio, debido a que es el medio más inmediato para la obtención de bienes y servicios, por tanto, se requiere de un registro adecuado de las operaciones con efectivo, debido a que este rubro puede ser empleado inmediatamente en inversiones o gastos de la entidad.

Asimismo, cabe señalar, que el efectivo es el activo más líquido de una empresa, por lo que es fundamental contar con procedimientos óptimos que garanticen una efectiva administración y contabilización de las operaciones, estos son de vital importancia en las organizaciones, ya que el efectivo puede ser empleado de forma efectiva a través de la toma de decisiones, razón por la cual su estudio generalmente se centra alrededor del flujo de caja.

Actualmente las organizaciones tienen la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Actualmente, las empresas le han dado gran importancia al poder contar con un

adecuado manejo del efectivo disponible en la caja, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantar los procesos necesarios dentro de la organización; en especial si se trata de centrarlas en las actividades básicas que en ellas se realizan, pues de ello dependen para asegurar su permanencia en el mercado.

Por lo tanto, dentro de una empresa una herramienta de mucha utilidad, es el efectivo, sin embargo también es considerado un elemento atractivo para cometer fraudes, por su poder liberatorio y su condición de instrumento de cambio para satisfacción de las necesidades. Para asegurar que el efectivo sea utilizado para propósitos propios de la empresa y no sea desperdiciado, mal invertido o hurtado, se requiere la aplicación de controles que permitan que los procedimientos administrativos y contables sean cada día más eficaces.

Para ello, requiere establecer metodologías de trabajo, para maximizar la efectividad en la entrega oportuna de la información, con lo cual se podrá realizar la planificación efectiva y por ende la realización del trabajo, integrando los sistemas de información, que permitirá que la evaluación de las finanzas y la toma de decisiones sean las más acertadas, ya que la planificación financiera a corto y largo plazo son elementos necesarios para administrar los fondos cuando el dinero en forma de efectivo, cheques, o pagos de tarjetas de crédito se intercambia por bienes y/o servicios.

Logrando así, que la empresa reciba los ingresos, sin que se desvíe nada. Aun cuando una empresa sea saludable en los demás aspectos puede ser muy vulnerable al fracaso desde adentro por falta de controles internos. En este mismo orden de ideas, el movimiento de la cuenta caja de cada organización puede controlarse mediante la observación del flujo de caja, por cuanto realizarle un análisis a esta actividad sólo hay que medir las entradas menos las salidas de dinero e interpretarlas apropiadamente.

En Venezuela, las empresas, como consecuencia de la actividad comercial, y el fluctuante desarrollo económico que se presenta en la actualidad, sus ingresos tienden a enfrentarse a ciertos factores económicos, lo que hace que sus estructuras funcionales administrativas no puedan controlar sus ingresos de manera efectiva. Por lo cual, en

ocasiones, ciertas actividades financieras no son realizadas efectivamente debido a que en apariencia son complejas o engorrosas; sin embargo, con herramientas apropiadas y una conveniente planificación estratégica del control interno pueden resumirse y ejecutarse dichas actividades de manera eficaz a través de lineamientos, para así obtener el éxito a través de juicios de negocios premeditados.

Siendo el efectivo tan importante en una empresa, es necesario crear controles para llevar un mejor manejo del mismo, es por ello que la empresa Thermoequipos, C.A., empresa dedicada a la fabricación de intercambiadores de calor y mantenimiento a equipos industriales, ubicado en Zona Industrial la Isabelica, en Valencia, Estado Carabobo, no escapa de esta realidad, donde se presentan debilidades en el manejo del efectivo, debido a que no poseen políticas formalmente establecidas para la elaboración del flujo de caja, por lo que al no ser lleva un control de los ingresos percibidos de las ventas a crédito y de contado, causando en ocasiones morosidad en los pagos a proveedores, afectando a su vez las relaciones con los mismos y comprometiendo el otorgamiento de futuros créditos.

Por ende, es necesario implementar mejoras en los procedimientos administrativos y financieros, donde el manejo del efectivo juega un papel muy preponderante para alcanzar la eficiencia en todos sus procesos. Por lo tanto, la ejecución del flujo de caja en la entidad es importante para la optimización de los procedimientos relacionados con el manejo de efectivo. De igual manera, es imprescindible para la empresa en estudio, contar con estrategias de control interno bajo el informe COSO adecuadas para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa en estudio, como parte integral tanto en la planeación a corto y largo plazo.

Por lo tanto, la implementación de estrategias de control interno buscan unificar criterios y servir de guía para una adecuada elaboración del flujo de caja, con la finalidad de servir de herramienta financiera para la toma de decisiones, proyectando los ingresos futuros, así como las obligaciones contraídas, a través de los cuales se

podrá realizar una adecuada planificación de inversión y ejecución de políticas administrativas correctas.

## **2.2 Formulación del Problema**

La situación anteriormente descrita, da motivos para formular la siguiente interrogante: ¿Cuáles serán las estrategias de control interno bajo el informe COSO adecuadas para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.?

## **2.3 Objetivos del Informe**

### **2.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa en estudio.
- Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa en estudio.
- Diseño de estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.

## **2.4 Justificación del Informe**

Hoy en día, a medida que se desarrollan las organizaciones, la complejidad de las operaciones que ellas efectúan se incrementa, así como la necesidad de contar con herramientas que optimicen la gestión del flujo de caja 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 área de Tesorería.

La carencia de procesos formalmente definidos para la elaboración del flujo de caja de la Empresa Thermoequipos, C.A., ha motivado al diseño de estrategias de control interno bajo el informe COSO para la elaboración del mismo, debido a la falta de organización que se lleva a cabo en el momento de la ejecución del proceso de pagos y cobranza, presentándose ausencia de orientación de los deberes y responsabilidades, informalidad de las normas, ya que no han sido creadas, generando problemas de coordinación entre las actividades que se desarrollan entre ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y pagos, lo que ha traído como consecuencia discrepancias al momento de tomar decisiones para aplicar las políticas de cobranzas y pagos, lo que origina morosidad y baja efectividad en la empresa.

Todo esto quiere decir que el personal administrativo en el seguimiento de sus políticas internas, desarrolla sus actividades pero al igual sus herramientas de trabajo dejan muchos vacíos de información, en consecuencia la precisión para aplicar los procesos administrativos y los controles internos no se basan en reseñas satisfactorias.

A tal efecto, es de grandes importancias para la empresa Thermoequipos, C.A., que sus sistemas y procesos administrativos y contables sean rápidas, sencillas y confiables, a través del establecimiento de estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa. Siendo que el flujo de caja representa una fracción muy importante en las operaciones de cualquier organización, más aún en estos tiempos en los que se requiere contar con la liquidez necesaria, haciendo efectiva la cobranza, para poder pagar de manera oportuna las obligaciones al vencimiento de las mismas, de manera de mantener buenas relaciones con los proveedores y conservar una herramienta tan valiosa para las organizaciones como lo es el crédito de proveedores.

Mediante el diseño de estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa

Thermoequipos, C.A., será de gran ayuda en un mejor desenvolvimiento de sus trabajadores, el detectar fallas, evaluando y monitoreando cada etapa del proceso de la planificación del flujo de caja, con la finalidad de garantizar que cumplan con las funciones y responsabilidades establecidas, lo cual a su vez, garantiza que se están efectuando las labores de forma planificada y ordenada, y en base a los objetivos establecidos como medio para la realización de una eficiente gestión en el manejo del mismo.

Además de ello, la investigación generará a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez un excelente aporte para los futuros trabajos relacionados con la gestión en la elaboración del flujo de caja 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 denominada control interno.

## **2.5. Alcance del Informe**

El presente informe de acreditación se realizará con el objetivo de suministrar a la empresa Thermoequipos, C.A., ubicada en la en Zona Industrial la Isabelica, Valencia Estado Carabobo estrategias de control interno bajo el informe COSO dirigido específicamente para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa, queda de parte de la organización su ejecución e inspección de los resultados que se puedan generar con la implementación de tan valiosa herramienta.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

El presente estudio requiere de fuentes de información, de datos secundarios, ya que, se trata de trabajos previos relacionados con el tema de estudio, los cuales aportan una referencia estratégica y/o metodología importante para el estudio. En ese sentido Arias (2006:106), señala que “los antecedentes reflejan los avances y estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Por consiguiente, los antecedentes de la investigación que se exponen a continuación reflejan la relación con el estudio, a fin de que entre ellos se puedan enumerar los siguientes:

Primeramente, Noguera (2017), en su trabajo de investigación titulado “**Plan estratégico para mejorar el flujo del efectivo de la empresa Autonor C.A.**”, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Administración Comercial. La investigación tuvo como objetivo fundamental plan estratégico para mejorar el flujo del efectivo de la empresa Autonor C.A., debido a que la empresa requiere del efectivo para realizar sus objetivos propuestos bien sea para planes de crecimiento, inversión o desarrollo, así como para su mantenimiento y operatividad que les permitan permanecerse en el tiempo. Para ello la gerencia debe evaluar sus procesos y aplicar estrategias de mejoras que les permitan ser más eficientes y eficaces para el logro de los objetivos propuestos.

La investigación se basó en un diseño de campo, a nivel descriptivo, en el cual se aplicaron los instrumentos de recolección de información la encuesta, aplicados a una población conformada por tres (03) personas que trabajan en el departamento de administración, a través de un cuestionario conformado por preguntas de respuestas cerradas dicotómicas si-no.

En donde la autora concluye en su investigación, que el departamento no cuenta con políticas contables claramente establecidas para el manejo del área de efectivo y cobranza, traduciéndose en retrasos en la obtención de la información financiera, por lo que se desconoce cuáles son los ingresos reales con los que cuenta la entidad para comprometerse en futuras obligaciones, por lo que en ocasiones, se pierden oportunidades de adquisición de mercancías ofertadas al mayor, debido a que no se posee una información fiable y oportuna para la toma de decisiones.

En consecuencia, la no disponibilidad de flujo de efectivo afecta las obligaciones de la empresa. A tal efecto, la empresa puede quedar insolvente o morosa ante sus proveedores, perjudicando su credibilidad ante los mismos y comprometiendo la asignación de mercancías que impidan el desempeño de sus actividades, además de comprometer la solvencia del pago de los tributos, por los cuales se podría acarrear multas y sanciones en caso de demoras o insolvencias por falta de liquidez. Su aporte al presente informe, es que mediante la técnica de la encuesta se puede recaudar información referente a las necesidades que presenta la empresa de aplicar un flujo de caja como herramienta para la administración financiera y control del efectivo en la empresa en estudio, cuyos resultados brindarán la información necesaria para lograr los objetivos propuestos.

González (2016) en su estudio titulado **“Plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Inversiones Parra González C.A. ubicada en Valencia - Estado Carabobo.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada de Contaduría Pública. La investigación tuvo como objetivo, proponer un plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Inversiones Parra González C.A., con la finalidad de mejorar el flujo de efectivo el cual requiere de controles internos, como herramienta contable valiosa, que permita presentar en forma comprensible, información sobre cómo es manejado, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante un período determinado y, como consecuencia, así como mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la

situación financiera, para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.

Para ello, la investigación se basó en estudio de campo en el cual se aplicaron las técnicas de recolección de información la encuesta y la observación directa, mediante los instrumentos el cuestionario compuesto de preguntas dicotómicas con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de cobranza y del manejo del flujo de caja y lista de cotejo con el cual se identificaron las debilidades existentes del control interno en el manejo del flujo de caja, obtenidos de la interpretación y análisis de los resultados.

La autora, concluye en su investigación que con la finalidad de informar a la gerencia sobre la forma de explotar y aprovechar el flujo del efectivo, igualmente a corregir las fallas existentes en los procesos, y lograr una adecuada planificación para evitar futuras discrepancias, asimismo establecer un estándar que especifique de principio a fin como realizar dicho control, de esta manera se le ofrece al personal del departamento de administración, a través del área de tesorería para que pueda unificar los resultados obtenidos de los procesos realizados en las diferentes áreas y departamentos de la empresa, mediante una planificación del flujo del efectivo y hacer seguimiento mediante la comparación de los presupuestado y lo real para corregir las desviaciones existentes a tiempo y tomar las medidas de financiamiento o inversión en el momento que lo considere necesario.

Su aporte a es que es necesario establecer una población y muestra, que pueda ser consultada mediante los instrumentos de recolección de datos para obtener una información necesaria para poder realizar un diagnóstico e identificar las debilidades existentes en el manejo de procesos para la elaboración del flujo de efectivo proyectado de la empresa.

Por su parte, el trabajo de grado presentado por Pérez (2015), titulado **“Impacto de la aplicación de la retención del impuesto a las actividades económicas en el flujo de efectivo de los contribuyentes ordinarios del Municipio Valencia del Edo. Carabobo”**, en la Universidad de Carabobo, Bárbula, para optar al título de

Especialista en Gerencia Tributaria. El presente estudio tuvo como objetivo determinar el impacto de la aplicación de la retención del Impuesto a las Actividades Económicas en el Flujo de Efectivo de los Contribuyentes Ordinarios del Municipio Valencia del Edo. Carabobo. El tipo de investigación es de campo, con bases en la investigación documental, debido a que las fuentes de información son, tanto primarias como secundarias.

Asimismo, se encuentra enmarcada en el diseño no experimental y maneja un nivel descriptivo, puesto que se caracteriza por la interpretación de los hechos a partir de modelos ya definidos. Cabe destacar que la técnica implementada fue, la encuesta, a través del cuestionario, además, los resultados obtenidos fueron presentados mediante gráficos de torta, y análisis breves relacionados con cada ítem. El cuestionario logró medir la situación actual de la empresa respecto a los usos y prácticas contables, mientras que el análisis evaluó las partidas integrantes del estado de flujo de efectivo, e indicó sus variaciones.

La autora concluye que la aplicación de las retenciones de Impuesto sobre las Actividades Económicas genera un impacto negativo y significativo en el Flujo de Efectivo de los Contribuyentes Ordinarios del Municipio Valencia. Generando de esta forma, fugas innecesarias de efectivo, disminución del efectivo y equivalente de efectivo, menor liquidez monetaria y en algunos casos se traduce en insolvencia de las obligaciones contraídas. Su aporte a la presente investigación, es su orientación a la gerencia sobre el comportamiento de la liquidez, que permita a la organización poder pagar sus obligaciones o dirigir sus excedentes del capital de trabajo a realizar nuevas inversiones, además de identificar el comportamiento porcentual de las erogaciones por este concepto mediante el flujo de caja.

Asimismo, Álvarez y Palacio (2014), en su proyecto de grado titulado **“Procedimiento de la Gestión para el Manejo del Efectivo en la Empresa Transporte Ruiz Ruiz, C.A”** para optar a la Licenciatura de Contaduría Pública, presentado en la Universidad José Antonio Páez, este proyecto tuvo como objetivo principal proponer procedimientos de gestión contable para el manejo del efectivo en

la empresa Transporte Ruiz Ruiz, C.A., ubicada en el municipio Naguanagua del Estado Carabobo, donde la metodología que se utilizó estuvo basada en una investigación de campo con diseño no experimental a nivel descriptivo.

En cuanto a las técnicas empleadas para la recolección de datos, fue la observación mediante un libro de anotaciones y la encuesta, esta última a través del instrumento el cuestionario, integrado de preguntas con respuestas cerradas dicotómicas tipo sí y no. En cuanto a la población y muestra representativa objeto de estudio estuvo integrada por ocho (08) personas involucradas en el manejo del efectivo, cuyos resultados fueron analizados para realizar un diagnóstico e identificar las debilidades y fortalezas de gestión contable en el manejo del efectivo existentes.

Dentro de esta investigación, luego de la implementación y uso de procedimientos de recolección de datos y sus análisis correspondientes, los investigadores propusieron una serie de formatos que serán utilizados dentro de la organización para agilizar el registro de los ingresos y depósitos bancarios, así como también la elaboración de una plantilla que describe detalladamente las funciones correspondientes de cada uno de los cargos que se encuentran dentro del departamento de contabilidad de la empresa Transporte Ruiz Ruiz, C.A, especificando su segregación de responsabilidades y funciones, concluyendo que el establecimiento de un control le brinda a la empresa una herramienta para minimizar los errores, suministrando mecanismos para evitar las fallas, en cuanto al manejo del efectivo, y así disminuir debilidades en los registros contables de la empresa.

Esta investigación permitió conocer los modelos de patrones que se pueden aprovechar para garantizar un mejor control interno dentro de las actividades ordinarias de una empresa, lo cual sirve de aporte al presente estudio, así como tomar en cuenta de manera muy significativa la segregación de funciones y el establecimiento de responsabilidades, con la finalidad de que el personal sea más eficiente y efectivo en el desarrollo de sus responsabilidades y contribuyendo al logro de los planes y metas establecidos a corto y mediano plazo.

Finalmente, Calero (2014), en su trabajo de grado titulado “**Importancia de la**

**Conciliación Bancaria como Herramienta de Control”** para optar a la Maestría en Auditoría Integral, presentado en la Universidad Politécnica de Nicaragua, el estudio tuvo como finalidad evaluar la importancia de la conciliaciones bancaria como herramienta del control interno, en la cual la autora menciona que las conciliaciones bancarias son una herramienta de control significativa para salvaguardar el efectivo de una organización, siendo éste el activo corriente más delicado. A su vez destaca que la efectividad de dicha herramienta va a depender además del ambiente de control que se encuentre existente dentro de la entidad.

La investigación se desarrolló bajo el marco metodológico realizado bajo el enfoque cualitativo, debido a que se enfoca en otros tipos de investigación, no experimental, en la cual se estableció una población y muestra integrada por tres (03) personas un (01) estudiante, un (01) contador y un (01) auditor, a quienes se les aplico la técnica la entrevista no estructurada, con tres formatos de cuestionario con preguntas abiertas, donde cada individuo exprese libremente su criterio, dentro de preguntas de tipo de información, de intención y de opinión; por otro lado se toma una población y muestra conformado por veinticinco (25) personas del área de contabilidad del estado, a quienes se les aplicó la técnica la encuesta a través de un cuestionario conformado por preguntas cerradas de respuestas de selección múltiple.

Dentro del mencionado trabajo de investigación, la autora concluye que las conciliaciones bancarias en empresas grandes, medianas y pequeñas, ya sean públicas o privadas, son de carácter significativo debido a que la misma nos proporciona una seguridad razonable de los saldos de efectivo en bancos que posee la empresa en un momento determinado; así como también acotar la existencia de alguna partida que no se encuentre registrada pudiendo ésta provocar cambios dentro de los estados financieros de la empresa. El aporte de esta investigación permitió conocer la importancia que poseen las conciliaciones bancarias dentro del control interno del efectivo, la cual si se tiene una correcta segregación de funciones, disminuye cualquier posibilidad de fraude dentro de una empresa, permite a su vez un mejor control y uso del activo monetario.

## **3.2. Bases Teóricas**

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 utilizaran, a fin de conceptualizar sus variables con apoyo de bibliografías y opinión de distintos autores que se relacionan con la temática del estudio. Hurtado y Toro (2006: 111) consideran las bases teóricas como: “conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad, para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”. A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan el presente informe que servirán de soporte para establecer flujo de efectivo proyectado como herramienta financiera para la administración y control del efectivo de la empresa Thermoequipos, C.A.

### **3.2.1 Estrategias**

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales, para el logro del mismo la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios. De acuerdo a Mintzberg y Sallenave (2012) las definen como:

Los planes para el futuro como patrones del pasado. Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.  
(p. 85)

Para Chiavenato (2011:20), “la estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”. Es así, como la estrategia es una herramienta fundamental que se utiliza para direccionar las fuerzas administrativas, gerencias y de recurso humano de una empresa, a fin de posicionarlas con éxito en el mercado en el que se desenvuelve. Las estrategias deben

subordinarse a los objetivos planteados por la organización, sin embargo pueden sufrir cambios en su planificación.

La estrategia es un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia de las acciones a realizar, además ayuda a poner en orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones previstas de los oponentes inteligentes. Los planes de acción se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Serna (2010:35), señala que las estrategias “son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. Por lo tanto, las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos a través de planes de acción o plan operativo que se procesa por medio del monitoreo, seguimiento y evaluación.

### **3.2.2 La matriz FODA, DOFA O TOWS**

De acuerdo a Contreras, (2007), señala que:

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (p: s/n).

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias: (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. Para la elaboración de la matriz DOFA se siguen las etapas

que se enumeran según. López (2011):

1. Reconocer las fortalezas y debilidades.
2. Agruparlas según correspondan a cada una de las capacidades claves.
3. Clasificarlas según la influencia que ejerzan en el desempeño organizacional alta, media, baja.
4. Interpretación de la matriz de acuerdo con su impacto en el negocio. (p: 85)

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

### **3.2.3 Control Interno**

Siendo considerado el control interno como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización en la consecuencia de sus procesos más rutinarios y elementales, es aquel sistema de control que comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas por la empresa para salvaguardar sus activos, comprobar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas. Por lo tanto, es necesario destacar que, los controles internos representan la formación y la aplicación de los principios, políticas y métodos bien sean a través de un instrumento que describan los pasos a seguir para llevar a cabo una actividad de la empresa.

Por consiguiente, según Catacora (2007) expresa, que el control interno:

Es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable en las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable. (p:238).

El control interno es de gran importancia ya que permite seguridad razonable a la entidad, siempre y cuando éste sea adoptado y ejecutado por los integrantes de la organización; en él se fijan y evalúan los procedimientos contables, administrativos y financieros que ayudan a la empresa a la consecución de sus objetivos; detecta y corrige errores e irregularidades, proporciona una gran apoyo a la salvaguarda de los activos, optimiza las operaciones y es de gran utilidad para la toma de decisiones y formulación de acciones futuras en las actividades de la entidad.

El estudio, titulado Control Interno: Marco de Referencia Integrado C.O.S.O. (2005), señala que el control interno:

Es un proceso, ejecutado por el consejo de director es, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p: 14)

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Es un conjunto de acciones que se integra a las actividades de una entidad. El control interno forma parte del proceso básico gerencial de planificación, ejecución y control. Esta conceptualización del control interno es muy diferente a la percepción de algunos profesionales quienes ven el control interno como un añadido a las actividades de la entidad, o como una

- carga necesaria por imposiciones de reguladores o auditores externos.
- El control interno es ejecutado por personas, en un sentido amplio, es sinónimo de control gerencial de los recursos y actividades de la entidad. La gerencia es responsable del control interno aun cuando las actividades de control interno se conduzcan por todos los niveles. Es realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en su sitio. El proceso se efectúa por medio de individuos, no solamente a partir de manuales de políticas, documentos y formas.
  - El control interno proporciona seguridad razonable, no seguridad absoluta.
  - El control interno está orientado a objetivos, por lo tanto, el diseño del control debe comenzar con los objetivos definidos por la gerencia. El sistema de control interno proporciona seguridad razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la información financiera y con el cumplimiento de leyes y regulaciones. Cabe mencionar, que el control interno no puede prevenir juicios o decisiones incorrectas, o eventos externos que afecten al negocio en la consecución de sus objetivos de operación.

### **Objetivos del Control Interno**

Con respecto a los objetivos es conveniente destacar que cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar; así como las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo o específicos para las actividades dentro de la entidad. Catacora (2007), define:

Los objetivos del control interno son proveer a la gerencia de una seguridad razonable, pero no absoluta de que los activos, especialmente los valiosos y movibles, están protegidos contra pérdidas por el uso o disposición no autorizado, y que las operaciones son realizadas con la autorización de la gerencia, y registradas adecuadamente para permitir la elaboración de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad de aceptación general. (p:238).

Los objetivos del control interno son:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Velar por que la entidad disponga de procesos, planes y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

### **Tipos de Control Interno**

Un sistema de control es importante por cuanto no solo se limita a la seguridad de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos. En este sentido, el control interno se divide en:

**Control Interno Contable:** tiene relación directa o efecto sobre las cifras de los estados financieros, siendo esto, la base sobre la cual se apoya en la confiabilidad de un Sistema contable.

**Control Interno Administrativo:** se relaciona propiamente con la normativa y procedimientos existentes en una empresa, vinculados en la eficiencia operativa y acatamientos de las políticas y normas establecidas por la dirección que normalmente influyen en los registros contables.

El control interno es de vital importancia para la investigación que se realiza, ya que con los métodos utilizados se pueden realizar procedimientos que ayuden a obtener operaciones que se ajusten a las medidas impuestas por la gerencia, logrando así, la protección y confiabilidad de los recursos administrativos contables de la empresa.

### **Componentes de la Estructura del Control Interno**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. A tal efecto, Mantilla (2005) en el capítulo sobre estructura de conceptual concreta lo siguiente:

**Ambiente de control:** La esencia de cualquier negocio es su gente (sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia).

**Valoración de riesgos:** La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.

**Actividades de control:** Se deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos, que ayuden a conseguir una seguridad razonable, de llevar a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos, existentes respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

**Información y comunicación:** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayuda al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y oportunidad, facilitando a la gente a cumplir con sus responsabilidades.

**Monitoreo:** Es el proceso que debe ser monitoreado en forma total, y considerar como necesario hacer las modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen. (p:18)

La relación de estas bases es debido a la necesidad que tiene la investigación de establecer procesos administrativos y de control en el manejo del flujo de efectivo, debido que es un activo susceptible de fraude, y se requiere su salvaguarda, además que permite detectar posibles desviaciones en los procesos para poder establecer los correctivos necesarios para el logro de los objetivos.

### **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

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.

### **3.2.4 Flujo de Caja**

- El flujo de caja, representa de acuerdo a Burbano y Ortiz (2009: 25), que “es un estado financiero básico que presenta, de manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas del efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo y la situación del efectivo, al final del mismo periodo”. Es importante esta definición para la presente investigación, debido a que es el flujo de caja la herramienta que se propone como estrategia para el área de tesorería de la empresa Thermoequipos, C.A.

Si bien el concepto flujo de caja es conocido y entendido por las grandes compañías y corporaciones, para las pequeñas y medianas empresas puede llegar a ser abstracto y poco familiar. Los empresarios de compañías de tamaño medio viven, infortunadamente, inmersos en garantizar el correcto desarrollo de la operación,

invierten mucho tiempo en la actividad comercial, de producción o técnica y en la administración del recurso humano, entre otros temas, y descuidan con frecuencia la actividad gerencial que se reduce a la revisión periódica de informes contables.

A propósito del informe contable, en la pequeña empresa escasamente se reconocen el balance general y el estado de resultados como las herramientas base para la toma de decisiones. Si bien dan una luz de los resultados de la actividad, muestran la información de una forma estática, sin profundizar en los aspectos internos que se relacionan con la generación de la misma. Esto dificulta la toma de decisiones asociada al crecimiento, el reparto de utilidades y la posibilidad de financiación.

El significado del flujo de caja, su estructura y la relevancia que toma en el momento de analizar los resultados son importantes para cualquier empresa. Según Burbano y Ortiz (2009: 85), señalan que el flujo de caja “es un estado financiero básico que presenta, de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un período de tiempo y la situación de efectivo, al final del mismo período”. Esta simple definición revela que a diferencia del balance general y el estado de resultados, que presentan datos estáticos de un período de tiempo determinado, el flujo de caja permite conocer la dinámica interna de la organización y el dinero que efectivamente queda para cubrir los siguientes cuatro propósitos:

1. Reponer el capital de trabajo.
2. Atender el servicio a la deuda.
3. Atender los requerimientos de inversión para reposición de activos fijos.
4. Repartir utilidades entre los socios de acuerdo con sus expectativas.

Así, una adecuada gestión que soporte una correcta proyección del flujo de caja, permitirá al empresario determinar la capacidad de la empresa de atender todas sus obligaciones y generar riqueza a sus accionistas. El cálculo del flujo de caja se puede realizar de diversas formas, según la fuente de información con que cuente la empresa y la calidad de la misma. El método del flujo de caja libre es quizá el de mayor reconocimiento gracias a que representa una de las metodologías más reconocidas en la valoración de empresas.

El cálculo del Flujo de Caja Libre, parte del resultado de caja operacional, es decir, del Ebitda (o utilidad antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones), o sea, la utilidad generada por la empresa y que en realidad se convertirá en efectivo. Esto se obtiene de la construcción del estado de resultados de la compañía partiendo de la utilidad operacional y sumándole a esta el gasto por depreciación y el gasto por amortización que son, simplemente, erogaciones contables. Dado que la pretensión del flujo de caja es conocer la cantidad de dinero con el que contará la empresa al final de un ejercicio, al Ebitda se debe restar el valor del pago de los impuestos porque estos sí corresponden a un pago efectivo que la compañía debe realizar. Así se obtiene lo que se conoce como Flujo de Caja Bruto.

Obtenido este resultado, es indispensable conocer cuánto dinero se requiere para atender las necesidades propias de la operación; en palabras técnicas esto se conoce cómo reposición del capital de trabajo porque si bien todo negocio o empresa genera ventas de forma permanente, estas no necesariamente serán pagadas de manera inmediata. A los clientes, donde por lo general, se les otorgan plazos de pago y mientras dicho dinero ingresa, la compañía debe cancelar sus obligaciones (arrendamiento, servicios públicos y nómina, entre otros). Lo mismo sucede con el inventario porque independientemente de que los clientes hayan pagado de contado o se les otorgue plazo, la empresa requiere comprar materia prima e insumos para continuar con la producción (esta afirmación no aplica para las compañías prestadoras de servicios).

Por último, al igual que la empresa otorga plazos a sus clientes, sus proveedores pueden otorgar prórrogas, lo que significa cierta disponibilidad de apoyarse en esos pagos que aún no se deben cumplir y usar dicho efectivo para cubrir otras obligaciones. La diferencia resultante entre las cuentas por cobrar que quedan pendientes, más los requerimientos de inventario, menos lo que se financia en proveedores, es exactamente la reposición de capital de trabajo. Después se determinan las necesidades de inversión, para el caso de algunas compañías corresponden simplemente a la reposición de activos que han quedado obsoletos y se remplazarán para garantizar el correcto desarrollo de la operación. Para otras, este valor puede incluir nuevas inversiones que aumentan la

capacidad instalada, de forma que se soporte el crecimiento de la operación. En ambos casos la inversión deberá ser cubierta, al igual que la reposición de capital de trabajo, por el Ebitda generado.

El resultado final que se obtiene de restar al Ebitda tanto la reposición de capital de trabajo como la de activos fijos o nuevas inversiones, es lo que se conoce como Flujo de Caja Libre. De acuerdo a los autores, Burbano y Ortiz (2009: 26), mencionan al respecto que “el flujo de caja libre antes de financiación permite cuantificar la cantidad de financiación que se necesita y planear cuales son las fuentes más idóneas”.

### **Propósito del flujo de caja**

El flujo de caja tiene como propósito primordial, según Burbano y Ortiz (2009), lo siguiente:

- Presentar la información correspondiente a las entradas y salidas de una empresa, durante un periodo determinado de tiempo.
- Evaluar la habilidad de la empresa para generar futuros flujos de efectivo.
- Prever las necesidades de efectivo y las maneras de cubrirlas adecuadas oportunamente.
- Permitir la planeación de lo que la empresa puede hacer con los excesos temporales del efectivo. (p. 26)

### **3.3. 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.

**Efectivo:** dinero en caja y banco.

**Efectividad:** grado de eficiencia con la que se realiza una acción, hacer que los objetivos o metas a seguir se logren de manera correcta y más rápida posible.

**Eficacia:** es el uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanza un objetivo predeterminado., A mayor eficiencia, menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento.

**Egreso:** el concepto de egreso se encuentra muy ligado a la contabilidad; en este caso, significa la salida de dinero de las arcas de una empresa u organización, los cuales incluyen los gastos y las inversiones.

## **CAPÍTULO IV**

### **FASES METODOLÓGICAS**

El diseño de las fases metodológicas representa la medula del informe, por cuanto se refieren al desarrollo procedimental y sistemático que será requerido para obtener y analizar los datos con los cuales alcanzar la consecución de los objetivos propuestos. Al respecto, Roosevelt (2010: 43), la considera como “aquella parte investigativa que consiste en establecer la estructura o médula que conformará el estudio a desarrollar”. El presente capítulo está referido a las fases metodológicas que se llevarán a cabo, en el cual se especifican los métodos e instrumentos que serán empleados, con la finalidad de dar solución a la problemática presentada, en que se explica cómo debe ser un plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.

#### **4.1 Fases de la Investigación**

En este capítulo para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se desarrollaron tres (03) fases metodológicas con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general el cual es proponer un plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.

##### **4.1.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual de los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.**

En esta fase se desarrolló en el departamento de administración de la empresa Thermoequipos, C.A. con respecto a de los procesos de cobranza y del manejo del flujo de caja, por lo que la técnica que se empleó para obtener la información necesaria fue la encuesta a través del instrumento el cuestionario, el cual consistió en siete (07)

preguntas dicotómicas con posibles respuestas (SI-NO) compuesta de ítems relacionados a las variables a estudiar, para el manejo estadístico de datos, con el propósito de obtener información general de las funciones y los procesos que se desarrollan a en el Área de Administrativa relacionados al manejo del flujo del efectivo, el mismo fue aplicado a tres (03) trabajadores del mencionado departamento, quienes realizan directamente los procesos.

Al respecto, según Arias (2006: 67-69), define que “la técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”; a su vez el mismo autor expresa que el instrumento de recopilación de la información “es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Por lo tanto, según Hurtado y Toro (2006: 148), los instrumentos de recolección de datos “... representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información”. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2014: 84), destacan que “el cuestionario es el instrumento que constituye una manera concreta de la técnica de observación, consiguiendo que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones”.

En este sentido, Palella y Martins (2010: 111) explican que la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes en forma anónima, las responden por escrito”. Al mismo tiempo, Arias (2006: 74), indica que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel, contentivo de una serie de preguntas”. Cabe destacar que para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, fue necesario seleccionar la población y muestra, según Tamayo y Tamayo (2014) una población:

Está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los

datos de la investigación. (p:92)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, la población objeto de estudio estuvo representada por el personal que integra el departamento de Administración es decir tres (03) personas, que están integradas los procesos de esa área. Con respecto a la muestra, ésta es una parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación o el subconjunto posterior de generalizar los hallazgos al todo. Por su parte la muestra debe ser resultante a la población, para que permita obtener la información precisa del universo o población en estudio. Según Sabino (2011: 83), “Una Muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo y que sirve para representarlo”. De este modo, la muestra seleccionada fue la población total conformada por tres (03) personas que laboran en el departamento de administración de la empresa en estudio, la cual constituye el cien por ciento (100%) de la población necesaria para la aplicación del cuestionario.

Una vez aplicado el instrumento, se analizaron los resultados de manera cuantitativa en una matriz de tabulación, de diversas columnas que contiene toda la información obtenida mediante el cuestionario aplicado, cada columna representa un indicador de variables y cada fila un indicador de la muestra. Estarán elaborados en gráficos de tortas expresados de forma porcentual. Los mismos mantendrán un orden de preguntas que se encuentran en el instrumento de recolección de información para demostrar la necesidad mejorar los procesos relacionados al manejo del flujo de efectivo.

#### **4.1.2 Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa en estudio.**

En esta fase se identificaron las debilidades existentes en el proceso del control interno en el manejo del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A., que requieren mejoras para determinar las estrategias necesarias para establecer las estrategias que permitan darle solución al planteamiento realizado en el informe. Para

ello se aplicó la técnica de la observación directa, la cual es definida por Sabino (2011: 134): “La observación directa es aquella a través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones de la realidad social”.

Para desarrollar la técnica de la observación directa, se emplea como instrumento una lista de cotejo que según Tamayo y Tamayo, (2014: 70), “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Luego de haber analizado cada uno de los resultados obtenidos con la aplicación de la observación directa, se procede a identificar las debilidades que se presentan en esta área y la falta de uniformidad en los procedimientos, así como la efectividad de sus procesos y el apoyo de los resultados de la fase I permitiendo poder desarrollar la propuesta.

Un factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico, es el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso: en el presente trabajo se utilizó la Matriz DOFA. En concordancia con las fases anteriores, el diagnóstico no sólo se circunscribe a los internos, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir.

Se diseñó una matriz DOFA, luego de haber identificado las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades control interno de los procesos de inventario, ya que según Serna, (2010: 158), permite obtener “una clara visión de los datos obtenidos, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias”, de manera que interaccionando los factores, surgirán estrategias que darán soporte para la estructura de los lineamientos a proponer, que permitan identificar las debilidades existentes y establecer los controles para la mejora de los procesos, así como reforzar las fortalezas existentes.

#### **4.1.3 Fase III. Diseño de estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.**

Esta última fase se desarrolló basándose en los resultados obtenidos de las fase 1 y 2, donde se tomó en cuenta lo analizado ya en las mismas, para realizar el diseño de un plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A., que permitan la mejora en los procesos realizados en este departamento, con la finalidad de permitirles tener una visión amplia del mejoramiento que debe realizarse en los procesos para la determinación de las cifras reales que cuenta la empresa en relación a este activo, y poder planificar tanto sus actividades de cobranza para aumentar su liquidez, así como las cuentas por pagar para la cancelación oportuna de sus obligaciones.

La propuesta estará estructurada de la siguiente manera:

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

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS**

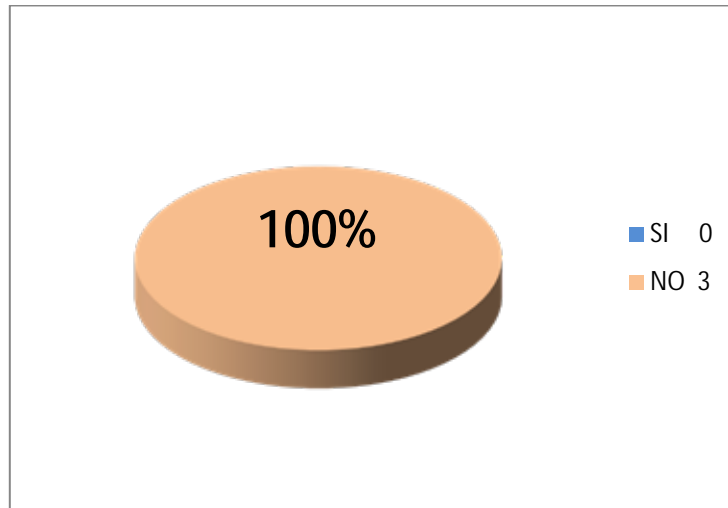
#### **5.1 Análisis de los Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información, a la población y muestra de tres (03) personas de la empresa Thermoequipos, C.A., con la finalidad de diagnosticar la situación actual de los procesos de cobranza y del manejo del flujo de caja, que permitan identificar las debilidades existentes que generan una baja de liquidez del flujo de caja necesario para el pago de sus obligaciones con terceros, asimismo, que sirvan para el diseño de un plan estratégico de control a proponer, que puedan dar solución a la problemática existente.

#### **Fase I.- Diagnóstico de la situación actual de los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.**

Esta fase se desarrolló en el departamento de administración de la empresa Thermoequipos, C.A. para diagnosticar la situación actual de los procesos de cobranza y del manejo del flujo de caja, por lo que la técnica que se empleó para obtener la información necesaria fue la encuesta a través del instrumento el cuestionario, el cual consistió en siete (07) preguntas cerradas, dicotómicas con posibles respuestas (SI-NO) compuesta de ítems relacionados a las variables a estudiar, para el manejo estadístico de datos, con el propósito de obtener información general de las funciones y los procesos para demostrar la necesidad mejorar los procesos relacionados al manejo del flujo de efectivo, el mismo fue aplicado a tres (03) trabajadores del mencionado departamento, quienes realizan directamente los procesos, cuyos datos fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados presentados a continuación:

1.- ¿Existe información escrita referente a las normas y procedimientos que se debe cumplir en el manejo del flujo del efectivo?



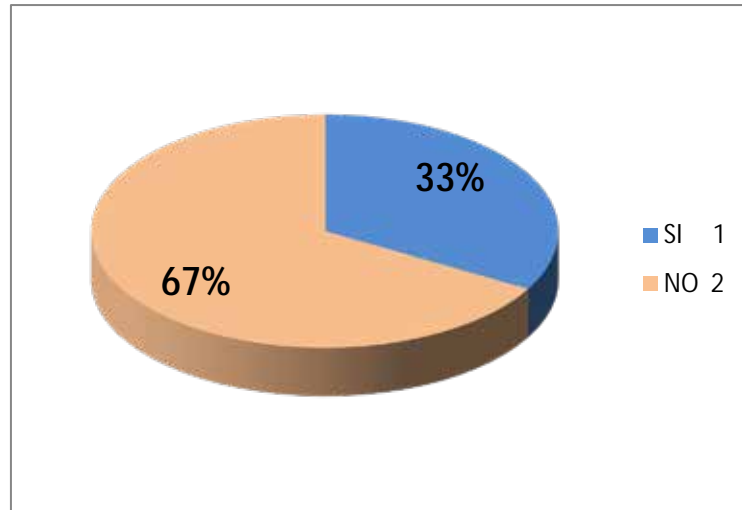
**Gráfico 1.-** Manual de normas y procedimientos formalmente establecidos

Fuente: Hernández (2017)

### Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió negativamente, debido a que no existen manuales de normas y procedimientos formalmente establecidos en la empresa, en especial los relacionados al proceso del manejo del flujo del efectivo, lo cual refleja una debilidad debido a que los manuales sirven de guía al personal indicándoles qué, cómo y cuándo deben realizar las actividades que permitan el logro de las metas y objetivos trazados, con el cumplimiento de tareas de manera eficaz y eficiente, permitiendo un mejor desempeño del personal, evitando la duplicidad de trabajo y pérdida de tiempo y recursos.

2.- ¿Considera usted que el personal administrativo está manejando con eficacia el proceso de control del flujo del efectivo?



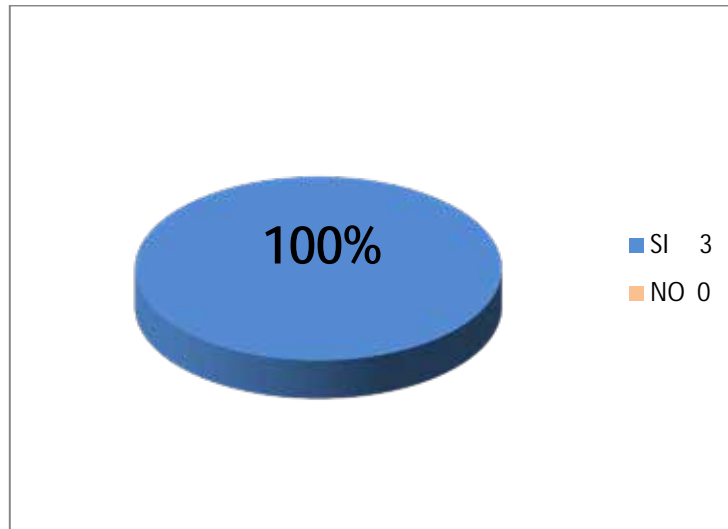
**Gráfico 1.-** Eficiencia en el proceso de control del flujo de efectivo

Fuente: Hernández (2017)

### **Análisis**

Se puede observar en el presente gráfico, que el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados respondió, ante esta interrogante que considera que el personal administrativo está manejando con eficacia el proceso de control del flujo del efectivo, en cambio el sesenta y siete por ciento (67%) restante señala que no es eficaz. El eficiente manejo del flujo del efectivo permite a la gerencia saber cuáles son los ingresos con los cuales dispone la administración para poder cancelar sus obligaciones a corto plazo, si no se maneja de manera adecuada no se puede contar con la liquidez necesaria para cumplir con los proveedores y terceros, lo que podría generar grandes dificultades a la organización, evidenciándose una debilidad significativa que requiere ser considerada al momento de diseñar la propuesta.

3.- ¿Es recurrente la recepción de facturas de proveedores, de manera tardías que generen que no sean incluidas en la planificación de pago?

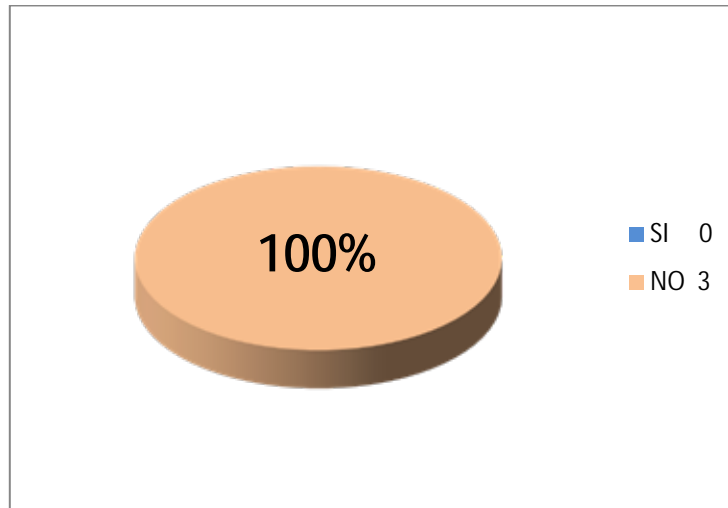


**Gráfico 3.-** Recepción tardía de facturas de proveedores  
Fuente: Hernández (2017)

### **Análisis**

El cien por ciento (100%) de los encuestados señala, ante esta interrogante, que es recurrente la recepción de facturas de proveedores, de manera tardías que no son incluidas en la planificación de pago, y generan su cancelación con retraso en el próximo periodo de pago, o que se deban emitir cheques urgentes para la cancelación de la misma, en el caso que sean pago de obligaciones sumamente importantes para la empresa para evitar la suspensión de despachos o de prestación de servicios. Todo esto ocasiona retrabajo al personal del área administrativa que se hace recurrente, y que requiere de adecuados procedimientos para minimizar las fallas en los procesos.

4.- ¿Se realiza un análisis de vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar?

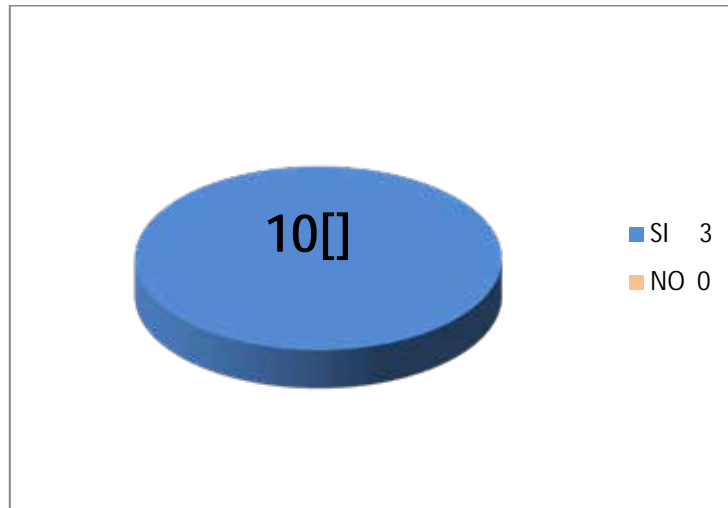


**Gráfico 6.-** Análisis de vencimiento de saldos  
Fuente: Hernández (2017)

### Análisis

En el presente gráfico se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados indican que no se realiza un análisis de vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar. Esta debilidad en los procesos pueda generar que no se realice la cobranza de manera oportuna, para obtener la liquidez necesaria que permita a su vez cancelar las obligaciones a la fecha de vencimiento, cuyos retrasos podrían generar descontento por parte de los proveedores, y correr el riesgo de que suspendan los despachos o servicios prestados lo que afectaría la operatividad de la empresa, por otro lado podrían suspender los créditos otorgados o que incrementen los precios por falta de incumplimiento de la promesa de pago.

5.- ¿Se registran diariamente las facturas de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar en el sistema computarizado principal?



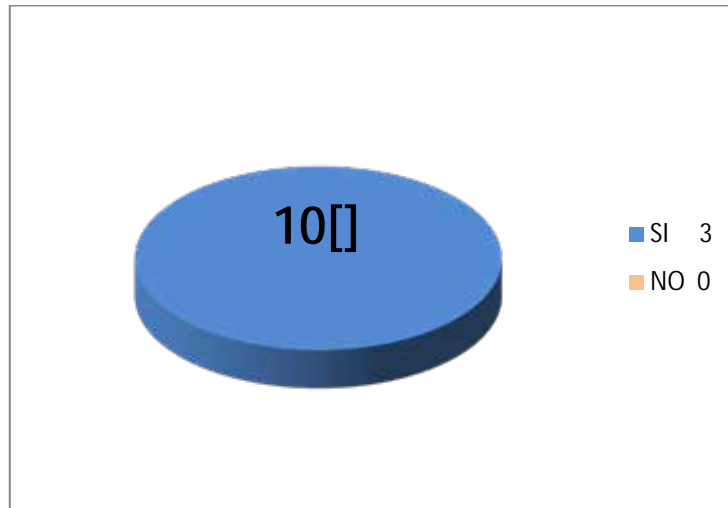
**Gráfico 5.-** Registro oportuno de las facturas

Fuente: Hernández (2017)

### Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señaló que se registran diariamente las facturas de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar en el sistema computarizado principal, muestra que se está cumpliendo con los procedimientos adecuadamente, lo que genera que las cifras presentadas en los reportes emitidos sean reales.

6.- ¿La cobranza por ventas de contado y a crédito recibida, es depositada diariamente en los bancos?



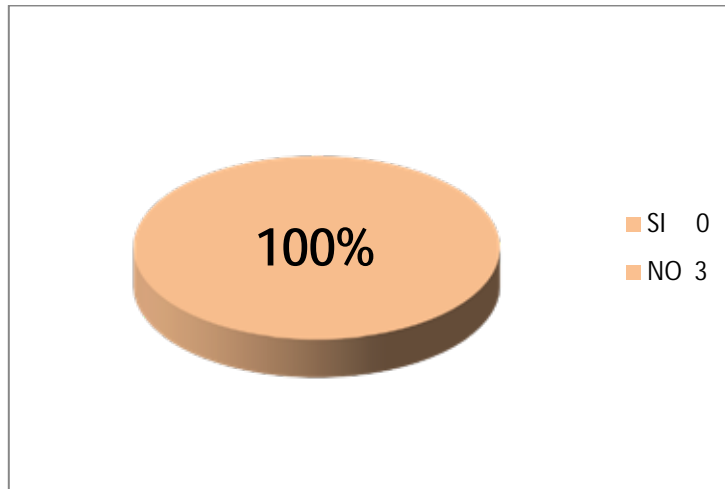
**Gráfico 6.-** Depósito diario de la cobranza

Fuente: Hernández (2017)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, indicando que la cobranza por ventas de contado y a crédito recibida, es depositada diariamente en los bancos, lo cual evidencia una fortaleza en sus procesos de cobranza, ya que permiten agilizar la disponibilidad del efectivo en las cuentas bancarias para poder planificar adecuadamente el flujo del efectivo del área administrativa, así como realizar la planificación de pago de obligaciones inmediatas y a crédito, como son los gastos operativos y las cuentas por pagar de facturas vencidas.

7.- ¿Se emiten reportes de las facturas registradas para verificar el adecuado registro en el sistema computarizado principal?



**Gráfico 4.-** Emisión de reportes para verificación de facturas registradas

Fuente: Hernández (2017)

#### **Análisis**

Se observa que, ante esta interrogante el cien por ciento (100%) de los encuestados indican que no se emiten reportes de las facturas registradas para verificar el adecuado registro en el sistema computarizado principal. La emisión de reportes para verificar que los datos registrados concuerden con las facturas de compra y venta, es necesaria como mecanismos de control, ya que permiten detectar errores u omisiones existentes, y efectuar correcciones a tiempo de tal manera que se pueda garantizar que la información suministrada a la gerencia es veraz y confiable para la planificación del flujo de caja. Por lo tanto, es necesaria la unificación de criterios en cuanto a la ejecución de los procesos para garantizar la óptima ejecución de las actividades en el área.

**Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa en estudio.**

Esta fase se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica la observación directa a través de una lista de cotejo, con finalidad identificar las debilidades existentes en el proceso del control interno en el manejo del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A., que requieren mejoras para determinar las estrategias necesarias para establecer un plan que permita darle solución al planteamiento realizado en el informe, la cual se presenta a continuación.

**Cuadro 1. Lista de Cotejo**

<b>Empresa:</b> Thermoequipos, C.A. <b>Fecha:</b> Septiembre 2017 <b>Lugar:</b> Departamento de Administración			
Ítem	OBSERVACIÓN	SI	NO
1	Manejo de auxiliares de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.		X
2	Se encuentran señaladas las descripciones de cargos de los empleados, el alcance de sus funciones y responsabilidades en el departamento de Administración		X
3	Existen procesos de control interno del flujo del efectivo en el área de administración		X
4	Cuenta con un sistema computarizado para llevar realizar los registros contables de las facturas de compra y venta	X	
5	Sistema electrónico para revisar los saldos y movimientos bancarios de la empresa.	X	

**Fuente:** Hernández (2016)

Se puede observar, de acuerdo a la información obtenida a través de la lista de cotejo, lo siguiente:

- No se manejan auxiliares de cuentas por cobrar y por pagar, lo que no les

permite un control de las cobranzas y obligaciones pendientes, de cobro y pago, respectivamente, y poder determinar las fechas de vencimiento, así como realizar las gestiones necesarias para realizar los cobros oportunamente y poder contar con la liquidez necesaria para el pago de sus obligaciones a la fecha de vencimiento de las mismas.

- En cuanto a las descripciones de cargos de los empleados, el alcance de sus funciones y responsabilidades en el departamento de administración, no se encuentran señaladas, lo que evidencia una debilidad en sus procesos, ya que al estar adecuadamente establecidas cada trabajador tendrá conocimiento de cuáles son las actividades que debe realizar, y la responsabilidad que conllevan la no realización eficiente de las mismas, además, para evitar duplicidad de tareas y pérdidas de tiempo en la ejecución de las mismas.
- Por otro lado, se evidencia que no cuentan con controles internos definidos en el área de administración, lo que le da orientación a la propuesta del presente informe, ya que ésta es un área muy importante en la empresa, que requiere de medidas que puedan minimizar las debilidades existentes en los procesos en el manejo del flujo del efectivo, y evitar desviaciones de los fondos.
- Asimismo, se evidencia que cuentan con un sistema administrativo computarizado lo cual es una fortaleza ya que de esta manera se podrá registrar la información más rápidamente y poder emitir reportes para la toma de decisiones gerenciales.
- En este mismo orden de ideas, cuentan con un sistema de banca electrónica lo cual les permite poder consultar los movimientos diarios en las cuentas bancarias, para verificar los saldos disponibles, confirmar los cheques cobrados, controlar que los depósitos sean realizados oportunamente, y determinar los saldos reales considerando los cheques en tránsito, de tal manera que se cuenten con los fondos suficientes para evitar la devolución de cheques emitidos.

Luego de haber analizado cada uno de los resultados obtenidos con la aplicación de la observación directa, se procede a identificar las debilidades que se presentan en esta área y la falta de uniformidad en los procedimientos, así como la efectividad de sus procesos y el apoyo de los resultados de la fase I permitiendo poder desarrollar la propuesta, presentados a través de una Matriz DOFA, que permite exponer los factores internos y externos que intervienen en el proceso de flujo de caja, y obtener a través del cruce de estrategias las más adecuadas al caso en estudio, que permitan disminuir las debilidades y amenazas existentes y aprovechar las fortalezas y oportunidades que permitan darle solución a la problemática existente.

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
MATRIZ DOFA	F1 Cuenta con un sistema computarizado para llevar realizar los registros contables de las facturas de compra y venta	D1 No se elabora el manejo de auxiliares de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
	F2 Sistema electrónico para revisar los saldos y movimientos bancarios de la empresa.	D2 No se encuentran señaladas las descripciones de cargos de los empleados en el departamento de Administración
	F3 Cuentan con una persona encargada de la caja principal.	D3 No existen procesos de control interno del flujo del efectivo en el área de administración.

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Cuenta con sistema administrativo para el registro de facturas de compra y venta.	El cliente pueda enviar vía correo electrónico los soportes de pago.	Manejo de auxiliares de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
O2 Cuenta con sistemas de banca electrónica ofrecidos por las entidades bancarias que facilitan las consultas en línea de los movimientos diarios y conocimiento de saldos.	Capacitar al personal para la elaboración de flujo de caja. Crear un formato para la elaboración del flujo de caja.	Señalar la descripción de cargos, el alcance de sus funciones y responsabilidades en el departamento de Administración.  Elaborar procesos de control interno del flujo del efectivo en el área de administración
O3 Cuenta con servicio de internet para gestión de banca electrónica y utilización de páginas web.		

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Liquidez débil de los clientes.	Realizar planificación de flujo de efectivo de los ingresos y gastos frecuentes de la entidad.	Análisis de vencimiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
A2 Medidas económicas gubernamentales sin planificación.		
A3 Incremento sostenido y generalizado de los precios que inciden en los costos y gastos necesarios para la operatividad de la empresa.		
A4 Economía inestable.		

**Fuente:** Hernández (2017)

**Fase III. Diseño de un plan estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.**

Esta última fase, se desarrolló basándose en los resultados obtenidos de las fases anteriores, mediante la aplicación de las técnicas y donde se tomó en cuenta lo analizado ya en las mismas, para realizar el diseño un plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A., que permitan la mejora en los procesos realizados en este departamento, con la finalidad de permitirles tener una visión amplia del mejoramiento que debe realizarse en los procesos para la determinación de las cifras reales que cuenta la empresa en relación a este activo, y poder planificar tanto sus actividades de cobranza para aumentar su liquidez, así como las cuentas por pagar para la cancelación oportuna de sus obligaciones.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Presentación de la Propuesta**

Luego de haber culminado el proceso de análisis e interpretación de los resultados se pudo diagnosticar la situación actual de los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A., e identificado las debilidades existentes en sus procesos, las cuales fueron detalladas en una matriz DOFA que permitió obtener a través del cruce de estrategias, las más adecuadas que puedan darle solución a la problemática existente, de estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja.

Con una adecuada gestión financiera, permitirá informar sobre la forma de explotar y aprovechar el flujo del efectivo, igualmente a corregir las fallas existentes en los procesos, y lograr una adecuada planificación para evitar futuras discrepancias, asimismo, establecer un estándar que especifique de principio a fin como realizar dicho control, de esta manera se le ofrece al personal una guía que muestre secuencialmente y de forma ordenada como realizar el trabajo en forma correcta. Por tal razón, que la empresa en estudio, debe adaptar las estrategias a proponer, a sus necesidades concretas, para lograr una mejor forma de gerenciar eficientemente alcanzando de esta manera, la excelencia y eficacia, para el logro de sus objetivos empresariales.

#### **6.2 Objetivos de la Propuesta**

##### **6.2.1 Objetivo General**

Diseño de estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A.

### **6.2.2 Objetivos Específicos**

- Definir de estrategias del área de administración para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja.
- Optimizar las políticas de crédito para la obtención de mayor número de clientes.
- Determinar el proceso de planificación.

### **6.3 Justificación de la Propuesta**

Las empresa están en una competencia continua en el mercado en el cual se encuentran, para ello requieren ser más competitivas, por lo tanto es necesario evaluar sus procesos y establecer herramientas que permitan que se cumplan con los procedimientos y normativas. En la actualidad, las empresas bajo un clima de competencia requieren de cambios que les permitan mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve, por lo que la gerencia debe buscar las herramientas necesarias para mejorar sus procesos, dirigidos a la optimización de su gestión administrativa en todas sus áreas, para el logro de sus objetivos organizacionales, por lo que se hace necesario que la planeación y dirección estratégica se conviertan en el eje central de dichos procesos de control interno.

Por lo antes expuesto, muchas organizaciones se ven obligadas, ante las nuevas características del entorno, buscar formas diferentes y tradicionales para enfrentar los grandes desafíos, del medio cambiante, lo que hace necesario el establecimiento de un plan estratégico de control interno para optimizar el flujo de caja que permitan una efectividad y eficiencia de las operaciones de cobranzas y pagos; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

Al respecto, la presente propuesta se justifica ya que permitirá a la empresa Thermoequipos C.A. mejorar sus procesos de planificación en el departamento de administración, a través de la implementación de estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja,

además de mejorar los procesos, servirán de guía al personal para que optimicen el desempeño de sus funciones y alcancen los objetivos con eficiencia y eficacia, permitiendo en la organización una sana gestión financiera.

#### **6.4 Factibilidad de la propuesta**

El objetivo de este trabajo de investigación busca proponer un plan estratégico que permita un mejor control en el manejo del flujo de caja en el área de administración, 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.

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

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal del departamento de administración, 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 administración que realice las actividades de planificación y control del flujo del efectivo, tal como se presenta en el desarrollo de la propuesta.

#### **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 administración 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.

## **6.5 Desarrollo de la Propuesta**

La presente propuesta busca el establecimiento estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja, busca darle solución a la problemática existente, el cual es presentado a continuación.

### **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO BAJO EL INFORME COSO PARA ESTABLECER LOS PROCESOS PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA THERMOEQUIPOS, C.A.**

El control interno es de gran importancia ya que permite seguridad razonable a la entidad, siempre y cuando éste sea adoptado y ejecutado por los integrantes de la organización; en él se fijan y evalúan los procedimientos contables, administrativos y financieros que ayudan a la empresa a la consecución de sus objetivos; detecta y corrige errores e irregularidades, proporciona una gran apoyo a la salvaguarda de los activos, optimiza las operaciones y es de gran utilidad para la toma de decisiones y formulación de acciones futuras en las actividades de la entidad.

Siendo el control interno, un proceso ejecutado por el consejo de director es, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Para lograr desarrollar las estrategias bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A., es

necesario desarrollarlas de acuerdo a los componentes del control interno, los cuales son ambiente de control, actividades de control, comunicación e información, evaluación de riesgo, monitoreo y supervisión, las cuales se detallan a continuación:

- **Objetivo 1.- Definición de estrategias del área de administración para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja.**

#### **Ambiente de control**

Para llevar a cabo los objetivos de la organización, se debe considerar el talento humano con que cuenta la empresa, tomando en consideración sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia. Para ello debe haber una difusión de la misión, visión y valores de la empresa al personal a todos los niveles organizacionales, y buscar que los valores de la empresa estén alineados con los valores de la organización, así como establecer procedimientos, normativas y políticas, a las cuales direccionar al personal. En este contexto, se debe crear un ambiente donde el personal incluya el control interno en todos sus procesos, para ello necesita tener conocimiento de que son controles internos, cuál es su importancia y sus objetivos, y qué beneficios le aportará su implantación.

#### **Estrategia 1.- Programación de charlas y talleres de inducción de control interno y como implantarlos para mejorar su desempeño laboral en el área en que se desempeña**

Para ello, es necesario establecer programas en los cuales se planifiquen charlas y talleres que le brinden la información necesaria sobre esta herramienta, y como realizar su aplicación. Al respecto, se requiere seleccionar cuál es la forma más adecuada de capacitación, entre las cuales se plantean:

Capacitación interna, la cual se requiere que sea de forma continua y a través del propio personal del área de tesorería de la empresa.

Capacitación externa, para la cual se seleccionarán cuáles son las empresas que dictan este tipo de capacitación, a ser contratadas para tal fin, la cual puede ser el IESA (Caracas), Sociedad Civil Plus Consultores (Valencia), IESIC (Valencia) que brindan este tipo de consultoría y capacitación profesional.

Además de ello, se debe dar capacitación al personal sobre sus trabajos y tareas realizados, para poder optimizar su desempeño laboral. En especial los relacionados al área de administración, entre ellos se encuentran cuentas por pagar, cuentas por cobrar, ventas y contabilidad, para planificar los ingresos, y de acuerdo a las políticas de cobranza poder proyectar las entradas por las ventas de contado y a crédito.

En cuanto a las cuentas por pagar, poder proyectar la fecha en que deben pagarse las deudas y obligaciones contraídas, de acuerdo a los créditos otorgados por los proveedores, para ello es necesaria la información que sea veraz, confiable y oportuna, por lo tanto se deben haber registrado todas las facturar pendientes por pagar y descontado los pagos ya efectuados.

En cuanto a los egresos por gastos operacionales, es necesario establecer cuáles son los gastos que tiene la empresa y sus respectivos importes, considerando las políticas de estado, ya que entre ellas se debe considerar los incrementos salariales continuos que ha venido decretando el ejecutivo nacional, y que a su vez trae como incidencia que se genere un efecto económico-social que afecta de manera progresiva el incremento de los demás gastos a los que debe incurrir la empresa para su operatividad. Es necesario, que todos los gastos estén debidamente clasificados y registrados para obtener un información confiable para la elaboración del flujo de caja.

### **Actividades de control**

Se deben establecer y ajustar las políticas y procedimientos, que ayuden a conseguir una seguridad razonable, de llevar a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos, existentes respecto a la consecución de los objetivos de la unidad. Para ello, es necesario que se establezcan normativa para

lograr obtener una información confiable la para la elaboración de la planificación del flujo de caja, entre las cuales se detallan:

### **Estrategia 2.- Creación de normativa de cuentas por pagar**

Con la creación de la presente normativa, se busca establecer una solución en cuanto a la gestión de cuentas por pagar, debido a que no se cuenta con un procedimiento para registrar los egresos provenientes de las compras tanto de contado como el proceso de registro y gestión de las cuentas por pagar. Las siguientes acciones permitirán realizar un control constante de las cuentas por pagar:

- Revisar periódicamente las políticas de crédito para las cuentas por pagar establecidas por el departamento de administración.
- Debe existir soporte de cada factura.
- La factura debe contener el sello de pagado una vez emitido el cheque o efectuada la transferencia,
- El pago debe ser autorizado por el Director Administrativo.
- Conciliar mensualmente los montos de la relación de los saldos de cada proveedor,
- Registrar cada pago realizado.
- Supervisar constantemente el tiempo que cada deuda permanece pendiente de pago.

### **Estrategia 3.- Creación de normativa de cuentas por cobrar**

Con la creación de la presente normativa, se busca establecer una solución en cuanto a la gestión de cuentas por cobrar, debido a que no se cuenta con un procedimiento para registrar los pagos provenientes de las ventas tanto de contado como el proceso de registro y gestión de las cuentas por cobrar.

Las siguientes acciones permitirán realizar un control constante de las cuentas por cobrar:

- Revisar periódicamente las políticas de crédito para las cuentas por cobrar establecidas por el departamento de administración.
- Debe existir respaldo de la copia de la factura emitida.
- El tiempo de crédito debe ser autorizado por el Director Administrativo.
- Conciliar mensualmente los montos de la relación de los saldos de cada cliente.
- Registrar cada cobro recibido.
- Supervisar constantemente el tiempo que cada deuda permanece pendiente de cobro.

### **Estrategia 3.- Determinación de los gastos operacionales que incurre la empresa**

Actualmente, la empresa mantiene un modelo de gestión financiera muy débil, que no permite conocer toda la realidad de lo que está aconteciendo financieramente, tanto en lo interno como en lo externo.

A tal efecto, se determinó tomar como estrategia de mejoramiento del modelo financiero que maneja la empresa, en función de sus necesidades, específicamente las relacionadas con el flujo de caja que es llevado en el departamento de administración.

De esta manera, la estrategia está conformada por la búsqueda o diseño de un modelo de gestión que cumpla con las siguientes características:

- Eficiente y fácil de usar.
- Que se adapte a la tecnología actual de la empresa.
- Que facilite lectura de los reportes.
- Que incorpore toda la gestión de la empresa y en especial la gestión financiera de la misma.
- Que permita hacer variaciones del mismo en el momento que se considere necesario.

- Que sea interactivo y en línea y pueda ser utilizado en el sistema administrativo computarizado existente.
- Que maneje información diariamente.
- Que genere reportes detallados y gerenciales.

### **Comunicación e información**

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayuda al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y oportunidad, facilitando a la gente a cumplir con sus responsabilidades. Para ello todos los departamentos, que están relacionados al proceso de flujo de caja, deben suministrar la información a tiempo y asegurarse de que esta sea confiable y veraz, para poder proyectar los ingresos, egresos y evaluar las necesidades de financiamiento en el caso de que existan déficit financiero, o por el contrario planificar inversiones con los excedentes para evitar que los activos monetarios se deterioren o desvaloricen por efectos inflacionarios.

### **Estrategia 4.- Incremento de la información financiera de todos los departamentos de la empresa.**

Esta estrategia, tiene como propósito incrementar el nivel de información financiera proveniente de cada área y departamento de la empresa, que permita asegurar que los reportes que sean generados con el nuevo plan estratégico, sea lo suficientemente amplio para la toma de decisiones.

En este sentido se instruirá a cada área y departamento de la empresa, para que de forma esquematizada, haya llegar al área de tesorería toda la información necesaria para poder proyectar un adecuado flujo de caja, que permita considerar todas la áreas de la empresa. Para ello, se requiere de un levantamiento de información de cada una de las áreas y departamentos, y de allí se seleccionará cuál de ellas presenta fallas en

sus procesos que afecten al flujo de información, por lo que se requiere definir los tiempos de entrega de la información al área de administración para la elaboración del flujo de caja y poder proyectar los ingresos, egresos y evaluar las necesidades de financiamiento, o de inversión.

## **Objetivo 2.- Optimización las políticas de crédito para la obtención de mayor número de clientes**

### **Evaluación de Riesgo**

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas. En el caso de estudio, lo relacionado a la cobranza, cuentas por pagar, y el manejo adecuado de los recursos financieros direccionados al pago de deudas y obligaciones. Para ello, se debe revisar los créditos otorgados a los clientes y determinar, tanto el tiempo de crédito, como los niveles de los mismos, evaluando primeramente la capacidad de endeudamiento que tiene el cliente, para poder establecer dicho límite.

De igual manera, se debe evaluar las salidas de efectivo, producto de los pagos de deudas y obligaciones, para ello se deben respaldar adecuadamente las facturas, colocar sello pagado, para evitar duplicidad de pagos, cumplir con los niveles de segregaciones de funciones entre la persona que registra el pago y el que la efectúa, así como firmas de cheques y elaboraciones de transferencias bancarias. Por otro lado, se deben emitir reportes para que se revisen los registros y verificar que se hayan efectuado de manera adecuada, realizar conciliaciones bancarias, todo ello con la finalidad de prevenir fraudes, o mal uso de los fondos de la empresa.

### **Estrategia 5.- Análisis de cliente**

Es necesario realizar un análisis de los clientes en relación a la actividad, gestión del cliente y su relación con la organización, debido a que se requiere analizar las actividades que realiza el cliente, determinar qué porcentaje representa cada una de ellas con respecto del total de las actividades, con la finalidad de entender bien el negocio que están desarrollado, ya que cualquier debilidad del cliente como empresa puede tener una alta incidencia en el resultado de la gestión, del mismo modo cualquier fortaleza en estos factores debe ser detallada y explotada. En relación a los factores que se deben considerar se encuentran:

**Insumos:** Se requiere información sobre procedencia, dependencia, transporte y abastecimiento, estabilidad del mercado proveedor, características de la negociación, prestigio de proveedores.

**Factores externos:** Dependencia respecto a las políticas económicas, tanto de la empresa como de sus distribuidores y proveedores, mercado internacional, tendencia de la industria, si adquiere productos importados dependencia del control cambiario.

**Producto:** Calidad, tipos y sus características, dependencia de algún producto, sistema de distribución.

**Relaciones inter-empresas:** Competencia, participación en otras empresas, calidad y tamaño de la competencia, participación en el mercado, relación comercial, entre otros.

**Historia del cliente:** Tiempo en el mercado, evolución de la empresa (cliente), tipo de sociedad.

Es necesario considerar que uno de los factores de mayor importancia para el éxito del negocio es la experiencia, por ello, se debe saber el tiempo que tiene la empresa en el mercado donde se desarrolla, la evolución en cuanto a propiedades y actividad, los hemos más relevantes de su historia, con la premisa de que a mayor duración haya tenido la empresa mayor posibilidad de sobreponerse ante situaciones difíciles, ya que en el pasado habrá tenido situaciones difíciles similares y podrá aprovechar esa experiencia. Entre los factores que se deben considerar se encuentran:

Dueños (Propietarios, accionistas): capacidad empresarial, conocimiento del negocio, experiencia; honestidad e integridad; negocios en los que hayan participado los dueños en el pasado.

Administración: Es conocer y detectar con anticipación las variaciones del mercado para poder tomar decisiones correctas. Una administración eficiente y dinámica será determinante para el logro de los objetivos.

Capacidad empresarial, se refiere a la persecución de oportunidades a través de las innovaciones y creatividad.

Organización: la estructura organizacional no solo contempla el organigrama, sino también: Sistemas gerenciales, de información, canales de comunicación y esos elementos que evidencien capacidad gerencial a nivel organizacional.

Abastecimiento: es necesario conocer la diversidad que posee el cliente en cuanto a proveedores principales, ello es específicamente crítico cuando se trata de materia prima importada.

Producción: Es necesario tratar de entender y conocer algo más sobre el proceso productivo de cada cliente. Entre ellos se destacan tres aspectos: planta, equipos e instalaciones y producción de la planta.

Sector del cliente: Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos de suma importancia al analizar el sector al que pertenece el cliente. Entre los factores que se deben considerar se encuentran:

- Perceptivas y/o económica del país.
- Dependencia del sector con respecto a variaciones de la política económica.
- Evolución del sector durante los últimos años.
- Barreras de entrada al sector.
- Competencia de productos sustitutos o existencia de productos complementarios.
- Tamaño del mercado e identificación (estratos sociales, geográficos).
- Si el rubro es de precios muy fluctuantes.

- Si el sector tiene alguna ventaja comparativa clara. Si es intensivo en el uso de mano de obra o de alguna materia prima o de alguna tecnología muy especial.
- Perspectivas del sector.

Para evaluar las variables cuantitativas son necesarios los Estados Financieros (Balance General y Estado de resultado de los dos últimos años, o del último año y corte del presente), y para las cualitativas, referencias de los proveedores y referencias bancarias, además se requiere de la evaluación de las personas que tengan un conocimiento amplio del cliente y su entorno.

Componentes de las variables crediticias de los clientes

Los componentes de las variables crediticias a evaluar son cinco (5):

Carácter: Involucra la reputación del cliente y patrones de conducta.

Capacidad: Se refiere a la capacidad del deudor de cancelar con la generación de su flujo de caja sus compromisos al vencimiento.

Capital: Se mide por la posición financiera general de la empresa tal y como lo indicaría un análisis de los estados financieros.

Colateral: Está representada por los activos que ofrece el cliente.

Condiciones: Tiene que ver con las variables internas y externas que impactan a los negocios y que pueden afectar la capacidad de satisfacer la obligación.

### **Estrategia 6.- Establecimiento de Políticas de Cobranza**

Para mejorar la gestión de cobranza es necesario establecer ciertas políticas que permitan al personal del área de cuentas por cobrar, mejorar su desempeño y optimizar los procedimientos necesarios para incrementar los ingresos por las ventas a crédito, necesarios para el manejo del flujo de caja, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Para el análisis de crédito se debe tener todos los documentos actualizados relacionados al cliente: Fotocopia del registro mercantil, del RIF (Registro de Identificación Financiera, Referencias Bancarias o en su defecto estados de cuentas de distintos bancos de los últimos tres meses, referencias comerciales

con números de teléfono y persona contacto, fotocopia de la cédula de identidad del representante legal, planilla de declaración del impuesto mensual del IVA, que sirve como referencia para el límite de crédito y que se encuentra activa la empresa.

- Se debe considerar el otorgamiento de descuento por pronto pago a los clientes con la finalidad de estimular al mismo a cancelar las facturas puntualmente, este descuento se debe enviar por escrito a todos los clientes y vendedores, en caso de que el cliente cancele fuera de la fecha de vencimiento, al descuento no le será otorgado, esta norma se debe llevar de manera estricta para así no permitir irregularidad es entre el vendedor y el cliente.
- No se le debe aprobar pedido a los clientes que tengan factura vencida o cheque devuelto, hasta que los mismos no sean cancelados o el analista de cuentas por cobrar tenga el cheque a la fecha en el departamento.
- Se le debe enviar al cliente por correo electrónico, fax, notificar vía telefónica o cualquier otro recurso, el estado de cuenta para que el cliente tenga conocimiento de cuando vence su factura y tome las previsiones de cancelación.
- Todo seguimiento realizado al cliente debe anexarse a los expedientes de los mismos con la finalidad de que cualquier persona pueda disponer de la información y estatus del cliente con solo leerlo.
- En el caso de que el cliente tenga facturas vencidas, se deben realizar seguimiento telefónico, si no se tiene respuesta del mismo el analista de crédito y cobranza enviará con el cobrador un aviso de cobro por escrito, donde indique monto que adeuda, numero de factura o facturas, entre otros datos, por lo que se sugiere el siguiente aviso de cobro.
- En caso de que el cliente no cancele con estos tres (3) avisos de cobro enviados, en lapsos prudenciales, el gerente de administración, debe realizar visitas al cliente con la finalidad conseguir planificaciones de pago, de no ser

así, la empresa deberá realizar una investigación costo-beneficio, para determinar qué tan alto es el monto de la cuenta por cobrar y dependiendo del resultado que arroje dicha investigación, se tomará la decisión, por parte de las gerencias, en el caso que la factura sea por montos poco representativos para la empresa, se llevaran a cuentas incobrables y de significar montos altos se le notificará al abogado para introducir una acción legal, ya que se han agotado todos los recursos para realizar la cobranza.

### **Estrategia 7.- Elaboración de Estados de cuenta a cliente**

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.

### **Monitoreo y supervisión**

Es el proceso que debe ser monitoreado en forma total, y considerar como necesario hacer las modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen

### **Estrategia 8. Elaboración de Conciliaciones Bancarias de cuentas por cobrar y pagar**

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. Finalmente, se deberá, diariamente emitir reporte al departamento de sobre la gestión de cobranza realizada y depósitos efectuados y confirmados.

### **Estrategia 9.- Realización de arquezos de caja periódicos y sorpresivos**

Se deberán realizar arquezos de caja periódicos y sorpresivos, al personal de encargado de la caja principal, con la finalidad de verificar que el efectivo y cheques de clientes que se ha recibido hayan sido depositados oportunamente, así como para verificar que la cobranza recibida en ese día concuerde con los recibos de caja emitidos

por el cajero. Por otro lado, verificar que los cheques entregados de proveedores se mantengan en adecuada custodia, así como las chequeras que son custodiadas por la caja principal. Esto con la finalidad de evitar irregularidades en el área.

En cuanto al personal que realizará el arqueo de caja estará comprendido por el analista de cuentas por cobrar y un analista de contabilidad. La conciliación de caja tendrá una adecuada relación de los saldos iniciales al día de la conciliación, cobranza recibida, depósitos efectuados, y el saldo final deberá coincidir con los cheques y efectivo existente en caja. Así como el reporte de cheques por pagar menos los comprobantes de los cheques entregados a los clientes, debe coincidir con los cheques de proveedores custodiados por caja.

### **Objetivo 3.- Determinación el proceso de planificación.**

El presente objetivo, tiene como finalidad, establecer estrategias que permitan mejorar los procesos que intervienen en la elaboración de la planificación adecuada del manejo del efectivo, relacionados a las compras, cuentas por pagar, costos y gastos, para finalmente presentar un cuadro de planificación del flujo de caja, en el cual se incluiría además las cuentas por cobrar, punto esencial para obtener los ingresos necesarios que cubran los desembolsos que efectuará la organización.

### **Estrategia 10.- Planificación y control de los pagos**

En la planificación del flujo de caja, tan importante como lo es planificar cuáles serán los ingresos mensuales los cuales representan la disponibilidad de dinero que se tiene para cancelar las deudas y obligaciones, se deben considerar los pagos de deudas pendientes de pago de los proveedores a crédito de acuerdo a las condiciones de pago establecidas con el proveedor. Para ello se establecen las siguientes normas:

- En toda recepción de materiales y suministros, se debe revisar que coincida los montos de la factura con lo establecido en la orden de compra en cuanto a cantidades, modelos, precios, condiciones de pago, entre otros.

- El Jefe de Almacén deberá enviar diariamente al departamento de cuentas por pagar una relación de la mercancía recibida, donde especifique las facturas correspondientes.
- Se deben liquidar como procesadas las órdenes de compra ya facturadas y recibidas en la empresa.
- Toda factura de compra, al llegar a la empresa deberá ser sellada con la fecha de recepción en la empresa.
- Se debe soportar con la respectiva solicitud de requisición y la orden de compra, todas las compras de bienes o prestación de servicios.
- Las facturas, junto a sus soportes, deben ser enviadas diariamente al área de cuentas por pagar para su debido registro, y si requieren ser retenidas por algún departamento, deberán dar conocimiento del suceso al área de cuentas por pagar.
- Las facturas deberán ser registradas diariamente en el sistema computarizado contable y en los libros auxiliares de cuentas por pagar.
- Diariamente se debe emitir un reporte de las facturas registradas y chequear con el físico antes de ser archivadas en las carpetas correspondientes, verificar que los datos ingresados sean correctos y que la fecha de vencimiento sea la adecuada según los lapsos de crédito otorgados.
- El Analista de cuentas por pagar deberá emitir semanalmente un reporte de las facturas pendientes de pago y su fecha de vencimiento, actualizando la información de las que ya han sido canceladas.
- Se debe elaborar un plan de cuentas por pagar semanalmente para planificar su cancelación.
- El Analista de Cuentas por Pagar debe informar todas las irregularidades, omisiones o errores generados en los procesos, oportunamente a través de comunicación escrita, bien sea por memorandos, correos electrónicos,

entre otros, al Jefe del Departamento, quien es el responsable de canalizar los inconvenientes presentados

- Toda factura que sea cancelada debe tener como soporte su respectiva orden de compra, nota de pedido, nota de entrega, debidamente autorizadas, y colocar sello de cancelado a la factura y todos sus anexos, una vez emitido el cheque correspondiente.

### **Estrategia 11.- Planificación de la Mano de Obra**

Con relación a la mano de obra, se debe considerar la mano de obra directa la cual está relacionada con la prestación del servicio representada por los técnicos, así como la mano de obra indirecta representada por ayudantes del área de mantenimiento y servicios, los cuales no forman parte directa en el costo del servicio. Para ello se debe considerar, los sueldos, salarios, bonos de producción, horas extras, cesta ticket o bono de alimentación.

### **Estrategia 12.- Planificación y control de los gastos**

Tal como se presenta en la planificación del flujo del efectivo, se debe considerar la cancelación de las obligaciones operacionales tales como sueldos y salarios, comisiones de vendedores, alquileres, servicios básicos (electricidad, agua y teléfono), publicidad, seguros y fianzas, viajes y viáticos, materiales de limpieza y uso general, papelería y útiles de oficina, implemento de equipo de trabajo, cafetería, gastos varios, gastos de financiamiento (préstamos bancarios e intereses), impuestos, entre otros., estos gastos deben estimarse de acuerdo a los años anteriores indicando un porcentaje de incremento, según se considere en la planificación, y la incidencia de los cambios presente en el tipo de economía que se está enfrentando actualmente, la cual es una economía inflacionaria.

Para ello, se debe establecer en la planificación de pago los importes estimados para cada mes, de manera de determinar si los ingresos presentados podrán cubrir las obligaciones proyectadas para cada mes, o si se requiere de mayores esfuerzos para

incrementar las ventas, o tener que realizar solicitudes de financiamiento a instituciones bancarias.

Al realizar la planificación, se deben considerar los gastos ocasionados por los diferentes departamentos: Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Departamento Administrativo, Departamento de Ventas, Departamento de Mantenimiento y Reparación.

- Gerencia General.
- Gerencia de Operaciones
- Departamento de Administración : Contabilidad, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nómina y tesorería (propuesto)
- Departamento de Mantenimiento y Reparación

Los principales gastos que incluyen las empresas en los departamentos de administración son los siguientes.

- Sueldos y salarios.
- Prestaciones.
- Viajes y Viáticos.
- Materiales de limpieza y uso general.
- Papelería y útiles.
- Cafetería
- Gastos Varios
- Servicios (agua, luz, teléfono)

### **Estrategia 13.- Planificación y control de Gastos de Distribución y Ventas**

- **Egresos de distribución y ventas fijos.**

Estos egresos no dependen del volumen de unidades vendidas, se pueden proyectar según datos históricos. Se deben considerar todos los gastos relacionados con

la distribución y las ventas de los productos; siendo los principales egresos que incluyen las empresas los siguientes:

- Sueldos de ventas.
- Combustibles y lubricantes
- Sostenimiento y reparaciones
- Viajes y viáticos
- Gastos varios.
- Publicidad
- Fletes
- Servicios
  
- **Egresos de distribución y ventas variables.**

Los egresos de distribución y ventas variables, son los que dependen de la cantidad de unidades o el volumen de ventas planificando, el único egreso que dependerá del volumen de ventas son las comisiones sobre las ventas que para el sector se utiliza un 2% sobre las ventas.

#### **Estrategia 14.- Planificación del Flujo de Efectivo para la Empresa Thermoequipos C.A.:**

A continuación se presenta la planificación del flujo del efectivo para la empresa Thermoequipos., con la finalidad de mejorar los procesos en el departamento de administración y poder considerar las necesidades de financiamiento en los meses críticos.

#### **Cuadro 3.- Planificación del flujo de caja para la empresa Thermoequipos C.A.**

<b>INGRESOS</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>TRIMESTRE</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>2016</b>
Saldo Inicial Banco					
Ingreso Ventas de Contado 30%					
Ingreso Ventas a credito 70%					
Efectivo Disponible					
<b>EGRESOS</b>					
Ctas.x Pag. 2015					
Ctas.x Pag. 2016					
<b>Gastos Operacionales</b>					
<b>Gastos de Ventas</b>					
Sueldo Vendedores					
Comisiones de Vendedores					
<b>Gastos Administración</b>					
Sueldos y Salarios					
FAOV					
IVSS					
Paro Forzoso					
Agua Potable					
Electricidad					
Cantv					
Internet (aba)					
Alquiler					
Gastos de Limpieza					
Artículos de Oficina					
Gastos de Flete					
Gastos de Vehículos					
Prestaciones Sociales					
Gastos Generales					
<b>Impuestos</b>					
Instituto Municipal del Ambiente					
Fletes					
Viaticos y viajes					
Publicidad					
Mat. De limpieza					
Papeleria y útiles					
Cafetería					
Total Egresos					
Caja Mínima					
Efectivo Requerido					
Exceso o Déficit					
Inversiones					
Financiamiento Bancos					
Gastos de Intereses					
Amortización Capital					
Saldo final					

Fuente: Hernández (2017)

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de los procesos de elaboración del flujo de caja, mediante los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información, realizó la identificación de las debilidades y fortalezas existentes en el proceso, las cuales se expusieron en una matriz DOFA, y se cruzaron con los factores externos, los cuales brindaron las estrategias que permitieron diseñar la propuesta, con la finalidad de elaborar un flujo de caja que permita realizar una planificación y adecuada de los ingresos y proyectar su distribución a cubrir deudas y obligaciones, para poder determinar las necesidades de financiamiento en el caso de existir déficit financiero, o de inversión al existir excedentes económicos. A través de la información obtenida y las debilidades encontradas en sus procesos, se puede concluir lo siguiente:

No existen manuales de normas y procedimientos formalmente establecidos en la empresa, en especial los relacionados al proceso del manejo del flujo del efectivo, lo cual refleja una debilidad debido a que los manuales sirven de guía al personal indicándoles qué, cómo y cuándo deben realizar las actividades que permitan el logro de las metas y objetivos trazados, con el cumplimiento de tareas de manera eficaz y eficiente, permitiendo un mejor desempeño del personal, evitando la duplicidad de trabajo y pérdida de tiempo y recursos.

El personal administrativo no está manejando con eficacia el proceso de control del flujo del efectivo. El eficiente manejo del flujo del efectivo permite a la gerencia saber cuáles son los ingresos con los cuales dispone la administración para poder cancelar sus obligaciones a corto plazo, si no se maneja de manera adecuada no se puede contar con la liquidez necesaria para cumplir con los proveedores y terceros, lo que podría generar grandes dificultades a la organización, evidenciándose una

debilidad significativa que requiere ser considerada al momento de diseñar la propuesta.

Es recurrente la recepción de facturas de proveedores, de manera tardías que no son incluidas en la planificación de pago, y generan su cancelación con retraso en el próximo periodo de pago, o que se deban emitir cheques urgentes para la cancelación de la misma, en el caso que sean pago de obligaciones sumamente importantes para la empresa para evitar la suspensión de despachos o de prestación de servicios. Todo esto ocasiona retrabajo al personal del área administrativa que se hace recurrente, y que requiere de adecuados procedimientos para minimizar las fallas en los procesos.

No se realiza un análisis de vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar. Esta debilidad en los procesos pueda generar que no se realice la cobranza de manera oportuna, para obtener la liquidez necesaria que permita a su vez cancelar las obligaciones a la fecha de vencimiento, cuyos retrasos podrían generar descontento por parte de los proveedores, y correr el riesgo de que suspendan los despachos o servicios prestados lo que afectaría la operatividad de la empresa, por otro lado podrían suspender los créditos otorgados o que incrementen los precios por falta de incumplimiento de la promesa de pago.

No se registran diariamente las facturas de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar en el sistema computarizado principal de manera oportuna, lo que muestra que no se están cumpliendo con los procedimientos adecuadamente, lo que genera que las cifras presentadas en los reportes emitidos no sean reales por omisión de información no registrada, lo que afecta a la gerencia para la toma de decisiones.

La cobranza por ventas de contado y a crédito recibida, es depositada diariamente en los bancos, lo cual evidencia una fortaleza en sus procesos de cobranza, ya que permiten agilizar la disponibilidad del efectivo en las cuentas bancarias para poder planificar adecuadamente el flujo del efectivo del área administrativa, así como realizar la planificación de pago de obligaciones inmediatas y a crédito, como son los gastos operativos y las cuentas por pagar de facturas vencidas.

No se emiten reportes de las facturas registradas para verificar el adecuado registro en el sistema computarizado principal. La emisión de reportes para verificar que los datos registrados concuerden con las facturas de compra y venta, es necesaria como mecanismos de control, ya que permiten detectar errores u omisiones existentes, y efectuar correcciones a tiempo de tal manera que se pueda garantizar que la información suministrada a la gerencia es veraz y confiable para la planificación del flujo de caja. Por lo tanto, es necesaria la unificación de criterios en cuanto a la ejecución de los procesos para garantizar la óptima ejecución de las actividades en el área.

Tras todo lo antes expuesto, se puede concluir que se logró el objetivo principal del presente informe el cual consistió en proponer estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A., con la finalidad de informar a la gerencia sobre la forma de explotar y aprovechar el flujo del efectivo, igualmente a corregir las fallas existentes en los procesos, y lograr una adecuada planificación para evitar futuras discrepancias, asimismo, establecer un estándar que especifique de principio a fin como realizar dicho control, de esta manera se le ofrece al personal del departamento de administración, a través del área de administración, para que pueda unificar los resultados obtenidos de los procesos realizados en las diferentes áreas y departamentos de la empresa, mediante una planificación del flujo del efectivo y hacer seguimiento mediante la comparación de lo presupuestado y lo real para corregir las desviaciones existentes a tiempo y tomar las medidas de financiamiento o inversión en el momento que lo considere necesario.

## **RECOMENDACIONES**

En cuanto a las conclusiones obtenidas en el presente informe, realizado a la empresa Thermoequipos C.A., específicamente en cuanto al establecimiento de control interno bajo el informe COSO para elaborar el flujo de caja, en el departamento de administración, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Implementar las estrategias propuesta, y considerar los costos beneficios, para la incorporación de controles interno en el área de administración para la ejecución de los procesos en la elaboración del flujo de caja.
- Tomar en consideración los resultados obtenidos en el presente informe, 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.
- 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 de control interno 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 administración, 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.
- 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

- Álvarez, Yessimar y Palacio, Katherine (2014), **Procedimiento de la Gestión para el Manejo del Efectivo en la Empresa Transporte Ruiz Ruiz, C.A.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de Grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Arias, Fidias (2006). **El proyecto de investigación.** 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto (2009). **Enfoque de planeación y control de recursos.** Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia.
- Calero, Cecilia (2014), **Importancia de la Conciliación Bancaria como Herramienta de Control.** Universidad Politécnica de Nicaragua. Trabajo de Grado no publicado. Nicaragua.
- Catacora, Fernando (2007). **Sistemas y Procedimientos Contables.** 8ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2011). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Séptima Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Committee Of Sponsoring Organizations Of TheTredway Commision (COSO) (2010) **“Control Interno, Estructura conceptual Integrada”** 2da. Edición.
- González, Betzaida (2015), **Plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Inversiones Parra González C.A. ubicada en Valencia - Estado Carabobo.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de Grado no publicado. San Diego. Carabobo. Venezuela.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2006). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios.** 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Libros de “El Nacional”. Editorial CEC, SA.
- López, Bernardo (2009) **Estrategias.** Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Caracas. Venezuela.

- Mantilla, Samuel (2005). **Control Interno. Estructura Conceptual Integrada**. 4ta. Bucaramanga, Colombia: Edición. Ediciones.
- Mintzberg, Henry y Sallenave, Jean Paul (2012). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Editorial Normas. Colombia.
- Noguera, Norelis (2017), **Plan estratégico para mejorar el flujo del efectivo de la empresa Autonor C.A.** Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 6ª Edición. Venezuela: Editorial fedupel.
- Pérez, Leidy (2015), **Impacto de la aplicación de la retención del impuesto a las actividades económicas en el flujo de efectivo de los contribuyentes ordinarios del Municipio Valencia del Edo. Carabobo**. Universidad de Carabobo. Trabajo de Grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Roosevelt, Franklin (2015). **Tipos de Investigación**. Tomo I. 2da Edición. España: Editorial Limusa.
- Sabino, Carlos (2011), **El proceso de investigación científica**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO
- Serna, Humberto (2007). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Editorial Bogotá. Colombia: 3R Editores.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. Bogotá. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.

## **ANEXOS**



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

**Cuestionario**

Estimado señor

Director de Administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar estrategias de control interno bajo el informe COSO para establecer los procesos para la elaboración del flujo de caja de la empresa Thermoequipos, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un informe universitario de acreditación por experiencia laboral. 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.

Gracias por su colaboración

### **Anexo A.- El Cuestionario**

1.- ¿Existe información escrita referente a las normas y procedimientos que se debe cumplir en el manejo del flujo del efectivo?

Si \_\_\_ No\_\_\_

2.- ¿Considera usted que el personal administrativo está manejando con eficacia el proceso de control del flujo del efectivo?

Si \_\_\_ No\_\_\_

3.- ¿Es recurrente la recepción de facturas de proveedores, de manera tardías que generen que no sean incluidas en la planificación de pago?

Si \_\_\_ No\_\_\_

4.- ¿Se realiza un análisis de vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar?

Si \_\_\_ No\_\_\_

5.- ¿Se registran diariamente las facturas de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar en el sistema computarizado principal?

Si \_\_\_ No\_\_\_

6.- ¿La cobranza por ventas de contado y a crédito recibida, es depositada diariamente en los bancos?

Si \_\_\_ No\_\_\_

7.- ¿Se emiten reportes de las facturas registradas para verificar el adecuado registro en el sistema computarizado principal?

Si \_\_\_ No\_\_\_

**Fuente:** Hernández (2017)

### Anexo B.- Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	0	3	0%	100%
2	1	2	33%	67%
3	3	0	100%	0%
4	0	3	0%	100%
5	3	0	100%	0%
6	3	0	100%	0%
7	0	3	0%	100%

Fuente: Hernández (2017)

## Anexo C

### Cuadro 1. Lista de Cotejo

<b>Empresa:</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>Lugar:</b>			
<b>Ítem</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	Manejo de auxiliares de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.		
<b>2</b>	Se encuentran señaladas las descripciones de cargos de los empleados, el alcance de sus funciones y responsabilidades en el departamento de Administración		
<b>3</b>	Existen procesos de control interno del flujo del efectivo en el área de administración		
<b>4</b>	Cuenta con un sistema computarizado para llevar realizar los registros contables de las facturas de compra y venta		
<b>5</b>	Sistema electrónico para revisar los saldos y movimientos bancarios de la empresa.		

Fuente: Hernández (2017)

**Cuadro 4.- Planificación del flujo de efectivo para la empresa Thermoequipos C.A.**

<b>INGRESOS</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>TRIMESTRE</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>2016</b>
Saldo Inicial Banco					
Ingreso Ventas de Contado 30%					
Ingreso Ventas a credito 70%					
Efectivo Disponible					
<b>EGRESOS</b>					
Ctas.x Pag. 2015					
Ctas.x Pag. 2016					
<b>Gastos Operacionales</b>					
<b>Gastos de Ventas</b>					
Sueldo Vendedores					
Comisiones de Vendedores					
<b>Gastos Administración</b>					
Sueldos y Salarios					
FAOV					
IVSS					
Paro Forzoso					
Agua Potable					
Electricidad					
Cantv					
Internet (aba)					
Alquiler					
Gastos de Limpieza					
Artículos de Oficina					
Gastos de Flete					
Gastos de Vehículos					
<b>Prestaciones Sociales</b>					
<b>Gastos Generales</b>					
<b>Impuestos</b>					
Instituto Municipal del Ambiente					
Fletes					
Viaticos y viajes					
Publicidad					
Mat. De limpieza					
Papeleria y útiles					
Cafetería					
Total Egresos					
Caja Mínima					
Efectivo Requerido					
Exceso o Déficit					
Inversiones					
Financiamiento Bancos					
Gasotos de Intereses					
Amortización Capital					
Saldo final					

Fuente: Hernández (2017)