



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE
LOS RECURSOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE TESORERÍA
DE LA EMPRESA FERRETERÍA EPA, C.A.**

Autora: Gleisy García
C.I.: 17.283.217

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE
LOS RECURSOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE TESORERÍA
DE LA EMPRESA FERRETERÍA EPA, C.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autora: Gleisy García

Tutor: Carlos Herrera

San Diego, Junio de 2019

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Carlos Herrera portador de la cédula de identidad N° _____ en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Gleisy García portadora de la cédula de identidad N° 17.283, titulado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA FERRETERÍA EPA, C.A. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año 2019

Nombre

CONTENIDO		pp.
ÍNDICE DE CUADROS.....		vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....		vii
RESUMEN INFORMATIVO		viii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	6
	1.2. Objetivos	6
	1.3. Justificación.....	7
II	MARCO TEÓRICO	8
	2.1. Antecedentes	8
	2.2. Bases Teóricas.....	12
	2.3. Definición de Términos.....	20
III	MARCO METODOLÓGICO	22
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	22
	3.2. Fases Metodológicas.....	23
	Fase I Diagnóstico de los Recursos Financieros.....	24
	Fase II Analizar los factores internos y externos.....	24
	Fase III. Diseño de un Plan estratégico.....	24
IV	RESULTADOS	25
	4.1. Análisis y Presentación de los Resultados.....	25
	4.2. Análisis del Cuestionario.....	26
	4.3. Análisis de la Matriz DOFA.....	40
V	LA PROPUESTA.....	46
	5.1 Presentación de la Propuesta.....	46
	5.2 Justificación de la Propuesta.....	47

5.3 Objetivos de la Propuesta.....	48
5.4 Factibilidad de la Propuesta.....	48
5.5 Desarrollo de la propuesta.....	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS	64
ANEXOS.....	67

LISTA DE CUADROS

	CONTENIDO	p.p
CUADRO		
1	Normas y procedimientos.....	26
2	Información Financiera.....	27
3	Recursos Financieros.....	28
4	Disponibilidad del Efectivo.....	29
5	Entradas y las Salidas del Efectivo	30
6	Operaciones Contables.....	31
7	Métodos de Planeación.....	32
8	Herramientas Presupuestarias.....	33
9	Flujo de Caja.....	34
10	Reportes de Ingresos y Egresos	35
11	Liquidez.....	36
12	Rentabilidad.....	37
13	Resultados Económicos	38
14	Plan Estratégico.....	39
15	Diagnóstico Interno PCI.....	40
16	Diagnóstico Externo POAM.....	42
17	Matriz DOFA.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

		CONTENIDO	
GRÁFICOS			P.P
1	Normas y procedimientos.....		26
2	Información Financiera.....		27
3	Recursos Financieros.....		28
4	Disponibilidad del Efectivo.....		29
5	Entradas y las Salidas del Efectivo		30
6	Operaciones Contables.....		31
7	Métodos de Planeación.....		32
8	Herramientas Presupuestarias.....		33
9	Flujo de Caja.....		34
10	Reportes de Ingresos y Egresos		35
11	Liquidez.....		36
12	Rentabilidad.....		37
13	Resultados Económicos		38
14	Plan Estratégico.....		39



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

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA FERRETERÍA EPA, C.A.

Autores: Gleisy García

Tutor: Carlos Herrera

Fecha: Junio de 2019

RESUMEN INFORMATIVO

La gestión de tesorería es el conjunto de técnicas y procedimientos destinados al manejo óptimo de los recursos monetarios de la empresa que se traducen, en la maximización de rendimientos y minimización de costos financieros. En este contexto, la investigación presenta como objetivo general proponer un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., ya que se observan debilidades en el manejo de los recursos financieros que afectan la liquidez de la organización. Metodológicamente, se considera un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo de nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario que fue aplicado a la muestra seleccionada con la finalidad de diagnosticar la situación actual en cuanto a la administración de los recursos financieros que presenta el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A. También se realizó un análisis DOFA para analizar los factores internos y externos que inciden en el manejo de los recursos financieros de la empresa. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procederá a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación, lo que permitió diseñar un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería Epa, C.A.

Descriptor. Plan Estratégico, Recursos Financieros, Área de Tesorería

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, es necesario llevar controles sobre los procedimientos que realizan las empresas, siendo esto lo que permite a las organizaciones gerenciar, administrar y tomar decisiones en aras de su desarrollo y las entidades que la conforman. Interpretado de esta forma, las organizaciones se han visto en la necesidad de introducir los nuevos enfoques, motivados a la interpretación financiera. En este contexto, la función única de la tesorería comprende la colocación del dinero de la empresa o entidad en opciones que garanticen la disponibilidad correspondiente para el financiamiento normal de las operaciones de la empresa, generando un ingreso financiero cuando estas cantidades de dinero no son utilizadas para dicho fin.

La unidad de tesorería es la parte principal de la empresa, en la cual se manejan los ingresos y los egresos de la organización, por ello es importante que se establezcan planes estratégicos en las operaciones que realizan el área, con el objetivo de proteger los bienes económicos de la empresa.

Por lo anterior, la gestión de la tesorería debe entenderse como el conjunto de técnicas y procedimientos para una administración eficiente de los fondos monetarios, buscando optimizar los objetivos siguientes: disminuir los requerimientos de financiamiento a corto plazo, optimizando los medios de cobro y pago. Reducción de los costos financieros negociando las mejores condiciones con las instituciones financieras utilizando los mejores instrumentos financieros de corto plazo y darle mejor rentabilidad a los excedentes de efectivo con los mejores instrumentos en el corto plazo, como en el mercado de capitales.

Por lo tanto, los responsables de tesorería precisan del respaldo de un presupuesto adecuado y deben integrar su modelo operativo con el de la función financiera y el de la organización. Dentro de lo planteado, se presenta la investigación en la empresa Ferretería EPA, C.A., la cual presenta debilidades en el área de tesorería por la falta de controles internos, por lo que se plantea como objetivo general proponer un plan

estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A. La investigación se desarrolla de acuerdo a los siguientes capítulos:

Capítulo I. El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

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

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

Capítulo IV. En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

Capítulo V. Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones para llevar a cabo sus actividades, disponen de un conjunto de insumos tecnológicos, técnicos, materiales, financieros y humanos, que a través de una estructura expresada en procesos permiten el desarrollo de un producto o servicio. Esta interacción sistémica involucra una sinergia que conlleva planes orientados a una visión estratégica de funcionamiento, que orienta a la creación de valor organizacional permanente. De acuerdo a esta fundamentación, el conjunto de insumos necesarios para llevar a cabo esta actividad no actúan de forma aislada, existen factores que inciden en su desarrollo. Zapata (2004) señala que

Estos elementos tienen origen interno y externo. Los primeros, están referidos a la cultura organizacional, así como las políticas y procedimientos llevados dentro de la misma empresa, y los segundos, vinculados a la inflación, paridad cambiaria, políticas económicas, restricciones legales, competencia de los mercados, entre otros aspectos relativos al entorno (p. 50)

Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis reflexión y toma de decisiones en torno al que hacer actual y al camino que deben seguir las organizaciones en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno. Se puede señalar, que juega un papel significativo en toda organización, sin importar su naturaleza, ya que una planificación adecuada al tipo de actividad, se puede obtener un mejor desarrollo en los procesos administrativos y contables. Además, comprende el desarrollo de programas de acción encaminado a alcanzar los objetivos y metas organizacionales,

mediante el proceso de evaluación y control de los procesos y actividades que se lleven a cabo de manera eficiente.

Por otra parte, la gestión de recursos financieros representa un elemento necesario para el funcionamiento de cualquier negocio, pues sus acciones abarcan la administración de fondos que constituyen la base para el cumplimiento de las obligaciones pendientes con terceros y al mismo tiempo fuente para la realización de inversiones productivas que promueven la creación de valor en las actividades y por ende en el desarrollo y expansión organizacional.

En este contexto, es fundamental la gestión financiera en las organizaciones, ya que todos los aspectos de la actividad de la empresa se ven reflejados en sus resultados y en su estructura financiera siendo esta una medida de su desempeño que permita hacer una diferencia entre las empresas que alcanzan un liderazgo en su ramo y aquellas que permanecen estancadas o declinan. Bajo este enfoque, se puede decir que la gestión financiera es el eje del proceso general de una organización y un apoyo indispensable en la evaluación de las decisiones de carácter financiero con el fin de incrementar su rentabilidad.

Desde una perspectiva financiera, los hechos que inciden en los resultados de la gestión en el área de tesorería se pueden englobar en dos ámbitos generales: por una parte, la inversión de fondos; cuando el capital de trabajo se administra sin criterio económico, sin la consideración del riesgo derivado del crédito y las cobranzas a los clientes, situaciones extremas en cuanto nivel a inventarios, y uso poco rentable de los flujos de efectivo de la empresa. Por la otra, la identificación de sus fuentes de financiamiento, debido a estudios poco concretos del endeudamiento y ampliación del capital pagado, inversión solo con visión en las ventas, crédito otorgados por las banca a elevado costo de intereses, apalancamiento aplicado para adquisición de activos fijos, entre otros

En consecuencia, la gestión de tesorería puede inferirse como un aspecto causante de los resultados de la entidad, dado que los procedimientos realizados de forma desacertada pueden generar dificultades, tanto en los compromisos adquiridos

respecto a empleados, acreedores y terceros, como en algo más importante aún y es en la adquisición de insumos suministrados de forma directa o indirecta a través de los proveedores, que a la larga es determinante para su porvenir, lo cual puede incidir en su posible liquidación.

Es en este punto, donde la planificación estratégica juega un rol preponderante como un factor crítico de éxito que permitirá garantizar la subsistencia en el tiempo de cada organización, y es que la gestión de objetivos claros con metas definidas y planes de acción orientados a la consecución de los mismos, representa un camino seguro para ejercer el control necesario sobre el destino de cada empresa.

Dentro de lo planteado, se presenta la investigación en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., la cual presenta debilidades en dicha área por la falta de controles internos y una supervisión adecuada y continua para evaluar que los procesos se estén llevando a cabo de manera adecuada, obstaculizando el control de las actividades contables al no realizar registros o hacerlos a destiempo, generando problemas de inconsistencia en la información contable para la toma de decisiones en la Alta Gerencia.

Esta situación origina un problema por la pérdida de tiempo, que se traduce en la demora en los procesos administrativos-financieros que en dicha área se ejecutan, esto como consecuencia que en ella aún se realizan muchos de los pasos de forma manual, o en algunos de los casos sin formatos estandarizados para su registro, imposibilitando que las operaciones realizadas en dicha área no sean reportadas en el momento oportuno, lo que origina dificultad en el control interno, ya que no se establecen prioridades ni responsabilidades en el manejo de sus procedimientos.

El estudio de la gestión en el área de la tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., representa un elemento importante para el desarrollo y desenvolvimiento de proyectos empresariales, debido a que constituyen un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a gestionar óptimamente los fondos monetarios de la empresa, cuyos objetivos son disminuir las necesidades de financiación, reducir los costes financieros de los préstamos, rentabilizar los excedentes de fondos monetarios,

así como atender en todo momento y en las mejores condiciones las obligaciones monetarias a fin de asegurar la liquidez de la organización.

En relación a lo anterior, se requiere fortalecer su gestión económica, permitiendo una mayor eficiencia de los recursos financieros utilizados y evitar dificultades monetarias a otras organizaciones a las cuales distribuye productos, y cuyas operaciones requiere de mecanismos de control que se adapten a sus funciones pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado a menos que con sus políticas frecuente se implementen instrumentos que permitan medir el logro de los objetivos empresariales y vincular los buenos resultados financieros con la satisfacción laboral y de los clientes.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera un plan estratégico puede contribuir para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la administración de los recursos financieros que presenta el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.
- Analizar los factores internos y externos que inciden en manejo de los recursos financieros de la empresa Ferretería EPA, C.A.
- Diseñar un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos

financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

La propuesta de un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., se justifica porque va a ofrecer herramientas financieras útiles a la empresa, que permitirán analizar y evaluar el impacto financiero de las decisiones administrativas. Igualmente, le permitirá a la organización, garantizar el flujo de efectivo necesario para financiar actividades y operaciones planeadas, así como salvaguardar los recursos a través de controles financieros apropiados.

Asimismo, se podrá evaluar el desempeño económico y financiero de la empresa a lo largo de un ejercicio específico y comparar sus resultados con los de otras organizaciones del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justifica, dado que promueve el desarrollo de un modelo de gestión óptimo para el uso de los recursos monetarios, que permite la aplicación de políticas y procedimientos dirigidos a la toma de decisiones en el área financiera, las cuales están vinculadas, a la planificación operativa y estratégica de la empresa. Asimismo, el alcance de este nuevo estudio, pretende ser punto de partida para empresarios, estudiantes e instituciones, cuyo objeto es sustentar políticas internas de asignación de recursos que permitan un margen de rentabilidad óptima para el desarrollo de las operaciones del negocio. Finalmente, esta investigación será de gran ayuda para la autora, ya que le aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral y mejorar sus actividades en el cargo del cual realiza la presente acreditación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Expresado el planteamiento del problema, definidos los objetivos y determinada justificación de la investigación, se describirán a continuación elementos conceptuales y teóricos para la realización del presente estudio. Estos incluyen información de investigaciones anteriores cuyas perspectivas abarcaron ámbitos similares, pero que estuvieron concentrados en aspectos concretos diferentes. El sentido del presente capítulo, es la aplicación y coherencia de elementos conceptuales y procedimentales existentes, con el objeto de realizar el razonamiento del contexto al cual ha establecido especial interés.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para presentar de forma más clara y amplia el problema estudiado, se hace necesario señalar toda una serie de investigaciones previas que sustenta al estudio, así como también teorías referentes que le dan respaldo y apoyo y con las que se compara la realidad del estudio. Los antecedentes que a continuación se presentan, fueron tomados con el propósito de sustentar la propuesta de plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

García y Márquez (2018), realizaron un trabajo titulado: **“Proponer lineamientos para el manejo eficiente del Efectivo en la empresa Alimentos Berrios, C.A. (Albeca) Ubicada En Valencia Edo. Carabobo.** Presentada en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. La organización presentaba debilidades en el manejo del efectivo que

ingresaba por concepto de cobranza. En tal sentido, se planteó como objetivo general proponer lineamientos para la mejora de control interno del efectivo. Metodológicamente, corresponde a la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación descriptiva con un diseño de campo no experimental. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario aplicado a la población objeto de estudio conformado por ocho (8) personas las cuales integran el departamento de Administración de la empresa.

Su utilidad para el presente estudio radica en la manera de abordar la investigación, ya que logra demostrar que el flujo del efectivo pretende brindar información que permita a los encargados del proceso de toma de decisiones, proseguir en la búsqueda de lograr los objetivos, prever situaciones y enfrentar problemas que puedan presentarse en el proceso de toma de decisiones gerenciales.

González (2017), realizó un trabajo titulado: **“Lineamientos de Control Interno de los procesos en el área de Tesorería de la empresa Clínica Docente Los Jarales C.A., ubicada en San Diego, Estado Carabobo”**. Presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. La Clínica Docente Los Jarales, C.A., presentaba debilidades en sus procesos en el manejo de tesorería, por falta de controles internos y una supervisión adecuada y continua, por lo cual se planteó como objetivo general establecer lineamientos de control interno para los procesos en el área de tesorería de la empresa.

El estudio se apoyó en la aplicación de la técnica de la encuesta. El instrumento empleado fue el cuestionario, utilizado para recabar información acerca de la situación actual referente al proceso del control interno del área de tesorería de la caja principal, de la empresa Clínica Docente los Jarales C.A. y se aplicó a la población objeto de estudio conformada por cinco personas que laboran en el área de tesorería. También se utilizó La matriz DOFA para identificar las debilidades y fortalezas del control interno del proceso en el área de tesorería.

Este antecedente se tomó referencia, dado que aporta información sobre los

proceso se llevan a cabo en el área de tesorería, específicamente el manejo de los recursos financieros, aportando información para la toma de decisiones financieras más favorables, a su vez conocer los pronósticos de la organización al momento de realizar inversiones para que estas no tengan resultados negativos al momento de ser evaluados.

Por otra parte, Carranza, Céspedes y Yactayo (2016), realizaron un trabajo de grado titulado: **“Implementación del Control Interno en las Operaciones de Tesorería En la empresa de Servicios Suyelu S.A.C. Del Distrito Cercado de Lima en el año 2013”**, presentado en la Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima, Perú, para optar por el título de contador Público. La investigación tuvo como objetivo principal analizar la incidencia del control interno en las operaciones de tesorería de la Empresa de servicios SUYELU S.A.C., ya que existían deficiencias en el área de tesorería al momento de realizar las operaciones diarias como giro de cheques, pago a proveedores entre otros así como la falta de un manual de procedimientos en el área, debido a que si no se llevaba un control adecuado de los recursos de la empresa,

Como instrumento se ha utilizado el cuestionario de control interno, que consta de preguntas relacionadas a las operaciones de tesorería de la empresa de servicios SUYELU S.A.C. y se estableció selectivamente la aplicación de juicios, concluyendo que el personal de tesorería ha estado cumpliendo sus funciones de manera empírica, adaptándose a las necesidades prioritarias de la empresa por lo que no existe un manual de procedimientos específicos en el área de tesorería esto conlleva a un grado de deficiencia muy alto a la empresa puesto que el área está sujeta a probables pérdidas de efectivo y gran desorden administrativo.

Este antecedente se tomó como referente porque permite conocer la importancia que tiene el control interno en las operaciones de tesorería, además de demostrar las deficiencias en dicha área cuando no se ejerce los controles internos de manera eficiente para asegurar los recursos de la empresa.

Del mismo modo, se consultó el trabajo de Sánchez (2015). El cual lleva por

título: **“Lineamientos de Control Interno del Efectivo en la empresa Comercializadora de Mobiliario para Hogar y Oficinas. Ubicada en Valencia, Estado Carabobo.”** Trabajo de Grado presentado la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciada en Administración Comercial. El objetivo general consistió en analizar los procedimientos de control interno aplicados para el manejo del efectivo a fin de proponer lineamientos que permitieran la mejora de los procesos relacionados con las transacciones que involucran este importante activo. Metodológicamente, el estudio estuvo enmarcado en la modalidad de los proyectos factibles, apoyado en un diseño de campo, con un nivel proyectivo. Como técnicas para la recolección de la información se utilizaron las técnicas de la observación directa no participante y la entrevista semi-estructurada aplicada a la muestra. La información recolectada permitió concluir que a pesar que la empresa cuenta con manuales y procedimientos para los diferentes procesos que se realizan en ella, no se pudo evidenciar que estos hayan sido divulgados para el conocimiento de las personas responsables de ejecutarlos, así como tampoco han sido implementados adecuadamente y no se realiza un monitoreo sistemático de las operaciones, por lo que no existía un adecuado control interno en las actividades y procesos relacionados con el manejo del efectivo, por lo que se propone una nueva estructura para el proceso y lineamientos para establecer los procedimientos necesario.

Finalmente, se tiene el trabajo Urbaneja (2015), quién realizó un trabajo de grado titulado: **“Gestión Financiera basada en Balance Scorecard (BSC) para el manejo del Efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot, Estado Aragua.”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Magister en Administración de Empresa Mención Finanzas. La presente investigación surgió por la necesidad de optimizar la gestión financiera en las Pymes del sector eléctrico, cuyo objetivo general consistió en diseñar lineamientos de gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC), para el manejo del efectivo en las empresas bajo estudio. Metodológicamente se consideró una investigación de campo, enmarcada bajo la

modalidad de proyecto factible, de carácter descriptivo, con una revisión bibliográfica; empleándose como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario, dirigido a una muestra de quince trabajadores que laboran los departamentos de Finanzas de tres Pymes bajo estudio.

La relación de este antecedente, se evidencia en que aporta información relacionada con el manejo del efectivo a través de herramientas de gestión, lo cual permitirá tomar decisiones financieras más favorables, a su vez conocer los pronósticos de la organización al momento de realizar inversiones para que estas no tenga resultados negativos al momento de ser evaluados

2. 2 Bases Teóricas

2.2.1 Tesorería

La gestión de tesorería es el conjunto de técnicas y procedimientos destinados al manejo óptimo de los recursos monetarios de la empresa que se traducen, en la maximización de rendimientos y minimización de costos financieros o de desperdicios. De acuerdo a López & Nuria, (2012. 27), señalan que “Es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Incluye, básicamente, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias”.

La contabilidad registra dicha ejecución. Por ejemplo, Recursos Humanos realiza el cálculo de los sueldos a pagar; Tesorería se encarga de asegurar de que haya suficiente dinero disponible para pagar los sueldos en la fecha prevista, y de dar las órdenes de pago; Contabilidad entonces registra los movimientos realizados por Tesorería. Según, sostiene el autor que la tesorería es el espacio en el cual se desarrollan actividades que tienen que ver con los ingresos y egresos de dinero para lo cual debe existir un registro de cada una de las operaciones que se desarrollan en tesorería, además del control tanto del dinero como de las cuentas corrientes de la

empresa. Asimismo, Compostela, (2012), explica que

La tesorería como el dinero líquido que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos. Es la diferencia entre la parte del capital que tiene la empresa que no está dedicada a financiación del inmovilizado y que en consecuencia está disponible para financiar el ciclo productivo y las necesidades reales del ciclo productivo de la empresa. (p. 29).

La tesorería es la parte principal de la empresa, en la cual se manejan los ingresos y los egresos de la organización, las personas trabajan directamente con dinero de la empresa como es el caso del tesorero que es el personal que labora en la empresa y es el responsable del área de tesorería de la empresa, por ello es importante que se establezcan controles internos en las operaciones que realiza el área de tesorería, con el objetivo de proteger los bienes económicos de la empresa. Es por ello importante, que se establezcan controles internos en las operaciones que realiza el área de tesorería, con el objetivo de proteger los bienes económicos de la empresa.

La gestión de tesorería es el conjunto de técnicas y procedimientos destinados al manejo óptimo de los recursos monetarios de la empresa que se traducen, en la maximización de rendimientos y minimización de costos financieros o de desperdicios

2.2.2 Importancia de Gestión de Tesorería

De acuerdo a Pérez Carbayo, (2013:5), “la tesorería es especialmente dinámica porque comprende de los comportamientos de los mercados de las turbulencias internas y de la continua innovación de los productos financieros y de las plataformas tecnológicas ahí en que radica la importancia de tesorería”. Según, sostiene el autor la tesorería es la parte fundamental de la empresa, puesto que esta área es en la que opera el dinero directamente de la entidad y está al tanto de las entradas y desembolsos que se realizan, por lo tanto suele ser área crítica para la empresa, por ello es necesario operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control

necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, además,

- Se encarga de almacenar los soportes de las transacciones, incluyendo la emisión diaria de la información sobre los fondos de la empresa, aplicando medidas para prevenir los errores en cuanto al manejo de efectivo, la caja y los bancos.
- Impulsar la política financiera de la compañía de acuerdo con sus estrategias a largo plazo, garantizando coherencia entre los objetivos a corto (presupuestos anuales), y el control presupuestario.
- Velar por el óptimo empleo de los recursos financieros puestos a disposición para la producción o comercialización.
- Conseguir o asegurar los flujos de entradas y salidas de fondos en el momento oportuno y con riesgos controlados.
- Optimizar resultados de costos e ingresos, por medio de una adecuada gestión de recursos.
- Desarrollar trabajo del departamento de forma que se puedan conseguir los objetivos anteriores de acuerdo a la máxima eficiencia y al mínimo costo.

La tesorería es un área de suma importancia para la empresa porque permite sostener económicamente a la organización, es el corazón de una compañía porque sin recursos económicos la empresa no podría subsistir, se encuentra relacionada con todas las áreas, ya que dispone del dinero con previa autorización del gerente para los pagos de los servicios, planillas, tributos u otros que requieren los distintos departamentos en la empresa

2.2.3 Control Interno en la Tesorería

De acuerdo Estupiñan Gaitán, (2011):

El control interno en tesorería es de autorización, procesamiento, clasificación, verificación, evaluación y

protección física; la autorización debe ser conforme a criterios de la administración o dirección, las aprobaciones de las solicitudes o requerimientos para retorno de recursos económicos asimismo, informar exacta y oportunamente los hechos económicos, asimismo, se debe evaluar y verificar periódicamente los impuestos, los saldos de las cuentas de efectivo, deudas y actividades de transacción, además, el acceso al efectivo debe efectuarse conforme a planes de seguridad y control, establecidos por la dirección. (p. 110).

De acuerdo a lo planteado, el control interno que se lleva a cabo en el departamento de tesorería es de vital importancia, porque es indispensable ejercer controles que ayuden a salvaguardar los recursos económicos de la empresa, ya sea realizando supervisiones, comprobaciones o valoraciones de los procesos de tesorería. El control de tesorería se puede definir como el conjunto de políticas, mecanismos y documentos al servicio de la dirección empresarial, que permite alcanzar a la empresa ser eficiente en la gestión del disponible y de los recursos financieros a corto plazo. Los objetivos que se planteen cualquier sistema de control de tesorería deben ser, al menos, de dos tipos:

Operativos-financieros: tienen en cuenta la planificación de flujos de caja de la empresa para, de esta forma, poder hacer frente a los distintos compromisos de pago, sin que existan recursos ociosos, que suponen una elevada pérdida de rentabilidad empresarial.

Contables: hacen referencia a los registros de cobros y pagos en fecha y forma, y a que los saldos estén representados en el Balance según los principios del Plan General de Contabilidad.

Las actividades de control interno que se realicen en tesorería son para proteger los activos de la entidad ya sea mediante la aplicación de controles preventivos, concurrentes o posteriores para asegurar la legalidad de los mecanismos de obtención de los recursos y de la utilización del dinero. Además, cabe resaltar la importancia del control interno en el departamento de tesorería teniendo en cuenta que dicha

2.2.4 Planificación Estratégica

Para Jones y George (2010: 724), “la planeación estratégica es un proceso que consiste en la identificación de metas y líneas de acción apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos. Es decir, un plan estratégico es esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, así como lograr objetivos y propósitos básicos de la compañía.

De acuerdo a Kotter, (2010: 198) señala que “La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”.

Por otro lado, Ambrosio, (2000) establece que:

La planificación estratégica es un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma tal que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión. (p 83)

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

2.2.5 Elementos que conforman la Planificación Estratégica

Formulación de las Estrategias: Según Francés. (2006: 28) “Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”, esta definición de la estrategia es parte de un proceso cíclico, el cual consta de un Carácter Informal y un Carácter Formal, seguidamente se describen cada una de ellas.

- **El Ciclo Estratégico de Carácter Informal:** este sigue un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se define estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este ciclo lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales ya que no requiere de ningún lapso de tiempo prefijado
- **El Ciclo Estratégico de Carácter Formal:** en contraste, la definición de objetivos y estrategias es explícita, y debe quedar por escrito, y con las estrategias se sigue un proceso de planificación operativa, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución a través de la evaluación para así, comprobar si realmente se han cumplido los objetivos o si estos deben ser modificados

Misión: Según Chiavenato, (2014: 53): “es la que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.” Es decir, que esta debe ser cultivada y divulgada para que los empleados tomen conciencia de ella y sea un compromiso su alcance para todos.

Visión: Es la ambición de la empresa, lo que quiere llegar a ser en un futuro a largo plazo y toda ésta se complementara con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

Posicionamiento: Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente; para lograr este propósito debe elegirse "Impulsores de Posicionamiento" y no

deben ser modificados, ya que esto implica una decisión muy importante de reposicionamiento y debe requerir un estudio, puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

Plan: Permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos, se puede elaborar un plan estratégico.

Patrón Integrado de Comportamiento: Todos los integrantes de la empresa deben conocer las estrategias y trabajar en función de ellas.

Objetivos: Es sinónimo de metas, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar, estos pueden ser cuantitativos y no cuantitativos

Meta: Son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización (son los objetivos cuantitativos).

La planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

2.2.6 Gestión Financiera

La gestión financiera contempla el esfuerzo que se realiza en una organización con vistas a lograr la utilización eficiente de los recursos económicos importante, los cuales en general son los fondos de capital y como plantea Vilca (2012: 13): “...en un sentido amplio constituye todos los recursos financieros, tanto los provenientes del ciclo de cobros y pagos (tesorería), como los necesarios en el proceso de inversión-financiación (operaciones activas pasivas)”

De este modo, la gestión financiera forma parte del proceso de toma de decisiones y se orienta a la vigilancia acerca de cómo se utilizan los recursos de la

organización, entre éstos el tamaño y composición de los activos cómo se ejecuta el financiamiento y qué políticas se aplican para los dividendos, por lo que se centra básicamente en la maximización del beneficio y minimización de los gastos. Desde esa perspectiva, uno de los elementos que se utilizan para una mejor gestión financiera es el control de gestión, de lo cual plantea Aguirre (2007:37), “...es una herramienta eficaz que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.”

La gestión financiera de las empresas u organizaciones, debe ser considerada como parte fundamental de la gestión empresarial en todos los niveles, ya que en todos los ámbitos de acción de las empresas se ven reflejados los resultados y en más aún en su estructura financiera, además de considerarse una medida de desempeño. Debido a lo anterior, es que la mayor responsabilidad que recae sobre los gerentes consiste en la toma decisiones que permitan a sus empresas operar rentablemente, siendo la calidad de dichas decisiones las que marcan la diferencia entre las empresas que alcanzan una posición de liderazgo en su ramo y aquellas que permanecen estancadas o declinan

2.27 Recursos Financieros

De acuerdo a Vilca (2012: 16): “son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones forman parte de este tipo de recursos”. Se entiende entonces que es el recurso con el que cuenta la empresa para llevar a cabo sus operaciones y financiar sus actividades. Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

a. Recursos Financieros Propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones) y utilidades.

b. Recursos Financieros Ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos). Son los que le permiten a las empresas poder llevar a cabo cada una de las metas establecidas y de esta forma salir adelante con cada de las actividades hacia las cuales está encaminada dicha empresa

Los encargados de la administración de los recursos financieros deben analizar y planificar el correcto flujo de fondos; de este modo se evitarán los problemas por falta de recursos para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones. En caso de que la compañía no contara con los recursos suficientes, podría convertirse en deudora y tener que pagar intereses adicionales.

De acuerdo a lo mencionado, el objetivo que se persigue con esta administración de recursos es realizar un adecuado manejo financiero de los fondos, que inciden en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con distintos proveedores de bienes y servicios, los cuales afectan el nivel competitivo de la empresa; ya que afectan el corazón de la misma, además de los propósitos establecidos bajo el marco de la teoría financiera de creación de valor de las organizaciones

2.3 Definición de Términos Básicos

Estrategias Financieras: las estrategias Financieras son muy útiles para organizar los estados financieros, tanto así que se puede obtener una paz financiera mental al poder decidir con seguridad el futuro financiero

Rentabilidad: la rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades

Competitividad: Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

Control Administrativo: Procedimientos administrativos empleados para promover la eficiencia operativa y para que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa

Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con las características de que se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

Finanzas: conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos y circulantes. El análisis de éstas decisiones se basa en los flujos de sus ingresos y gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar.

Información Financiera: Conjunto de datos emitidos en relación con las actividades derivadas de la gestión de los recursos financieros asignados a una sociedad. Muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la misma, su composición y las variaciones de su patrimonio neto a lo largo de un periodo o en un momento determinado

Inversión: Es la colocación de capital para obtener una ganancia futura en la que se resigna un beneficio inmediato por uno improbable. Es el flujo de dinero que se encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que se presumen lucrativos.

Liquidez: Representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Esta investigación se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible. De acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016: 16), define proyecto factible como: “La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (P 16). Es un proyecto factible porque, se elaboró una propuesta para dar solución a la problemática planteada, través del diseño de un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

Al mismo tiempo, según su nivel se encuadra en una investigación descriptiva. Tamayo y Tamayo, (2014) señalan que

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente, además, mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades (p.27).

Se considera descriptiva, debido a que se indican los aspectos más importantes del fenómeno estudiado, ya que se midió y se recolectó información relacionada con la gestión contable en la empresa. Por otra parte, el estudio se apoya en un diseño de campo. De acuerdo al Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, (UPEL) (2016), la investigación de campo es:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos. (p. 269).

Se considera de campo, ya que se recogió la información específicamente en la empresa Ferretería EPA, C.A. para conocer la situación que presenta la empresa en cuanto a la administración de los recursos financieros que presenta el área de tesorería.

3.2 Fases metodológicas

Fase I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la administración de los recursos financieros que presenta el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

En esta fase metodológica, se empleó como técnica de recolección de información la encuesta, según el criterio de Méndez (2012: 124), señala que. “este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. El instrumento empleado fue el cuestionario. Hernández, Fernández y Baptista (2014: 239) definen al cuestionario como “un conjunto de Ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les suministra.” A través de del cuestionario se conoció la situación actual en cuanto a la administración de los recursos financieros que presenta el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

La población, de acuerdo a Palella y Martins (2012:115) “Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Para este estudio está conformada por 15 trabajadores que laboran en

el área de finanzas. Por otro lado, Arias (2016: 83) define la muestra de la siguiente “es manera: un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Para efectos de este estudio, por ser una población pequeña, se tomó como muestra el 100% de la población, por lo que no se aplicaron criterios muestrales.

Fase II. Análisis de los factores internos y externos que inciden en manejo de los recursos financieros de la empresa Ferretería EPA, C.A.

En esta segunda fase metodológica se realizó un análisis DOFA. Serna (2010: 186), señala que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”, a través de esta herramienta se conocieron los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) inciden en manejo de los recursos financieros de la empresa Ferretería EPA, C.A.

Fase III. Diseño de un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

En esta fase, se diseñó la propuesta de un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., para lo cual se tomarán en cuenta los resultados que se obtengan mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información. Se estructura de la siguiente manera:

- Presentación y Justificación de la Propuesta
- Objetivo General y Específico de la Propuesta
- Factibilidad de la Propuesta
- Desarrollo de la Propuesta

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y presentación de los Resultados

En este capítulo se muestran en detalle los resultados obtenidos a través de los instrumentos establecidos, los cuales fueron aplicados con el propósito obtener información acerca de la administración de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A. En tal sentido, se da cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación.

En primer lugar, se elaboró un cuestionario compuesto por catorce (14) preguntas de tipo cerradas (SI/NO), aplicado a la población objeto de estudio conformada por quince (15) personas que laboran en el área de finanzas de la empresa. Este instrumento permitió diagnosticar la situación actual en cuanto a la administración de los recursos financieros que presenta el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A. Para el análisis de la información obtenida, se utilizaron cuadros y gráficos circulares, acompañados cada uno por el análisis, con el fin de brindar una mejor presentación y comprensión de los resultados

Seguidamente, se analizaron los factores internos y externos que inciden en manejo de los recursos financieros de la empresa Ferretería EPA, C.A., al respecto se realizó un diagnóstico interno PCI donde se evalúan debilidades y fortalezas de la empresa en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto. Y un diagnóstico externo POAM, el cual permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa. Con la información obtenida se construyó la Matriz DOFA para luego diseñar un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

4.2 Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la administración de los recursos financieros que presenta el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

Ítem 1. ¿Cree usted, que se llevan a cabo normas y procedimientos administrativos en el área de tesorería para el manejo adecuado del efectivo?

Cuadro 1. Normas y procedimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

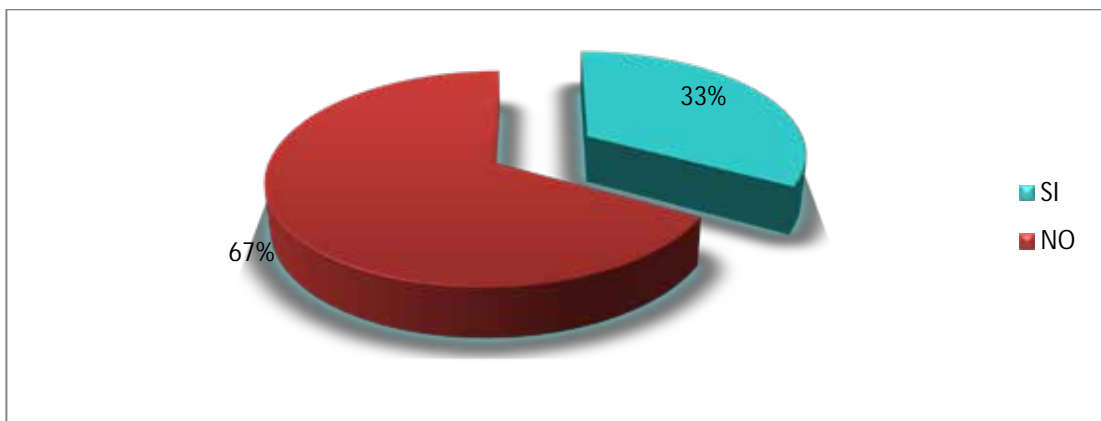


Gráfico 1. Normas y procedimientos
Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. En el gráfico se denota claramente, que un sesenta y siete (67%) del personal encuestado no conocen si en el área de tesorería se llevan a cabo normas y procedimientos administrativos para el manejo adecuado del efectivo. Estas tareas generan mayor precisión en el manejo del efectivo de la empresa, por lo que se debe tener cuidado de garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar el pasivo circulante. Por otra parte, un treinta tres por ciento (33%) señala que tienen conocimientos de las normas y procedimientos.

Ítem 2. ¿La información financiera que se genera en el área de tesorería le permite conocer la gestión de solvencia de la empresa?

Cuadro 2. Información Financiera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

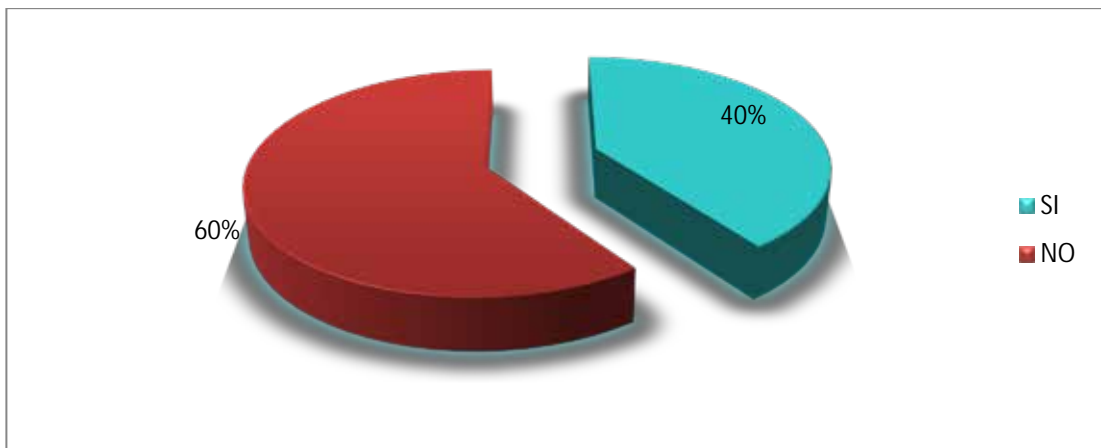


Gráfico 2. Información Financiera

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Según se observa en los resultados obtenidos en este ítem, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados responden de manera negativa en cuanto a que la información financiera que se genera en el área de tesorería le permite conocer la gestión de solvencia de la empresa. Se puede señalar, que a través del análisis financiero se identifican los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento, lo que permitirá el logro de las metas planteadas. Por otra parte, el cuarenta por ciento (40%) considera que a través de la información financiera se conoce la solvencia de la empresa.

Ítem 3. ¿En el área de tesorería se realiza la planificación de la actividad administrativa para el buen uso de los recursos financieros?

Cuadro 3. Recursos Financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

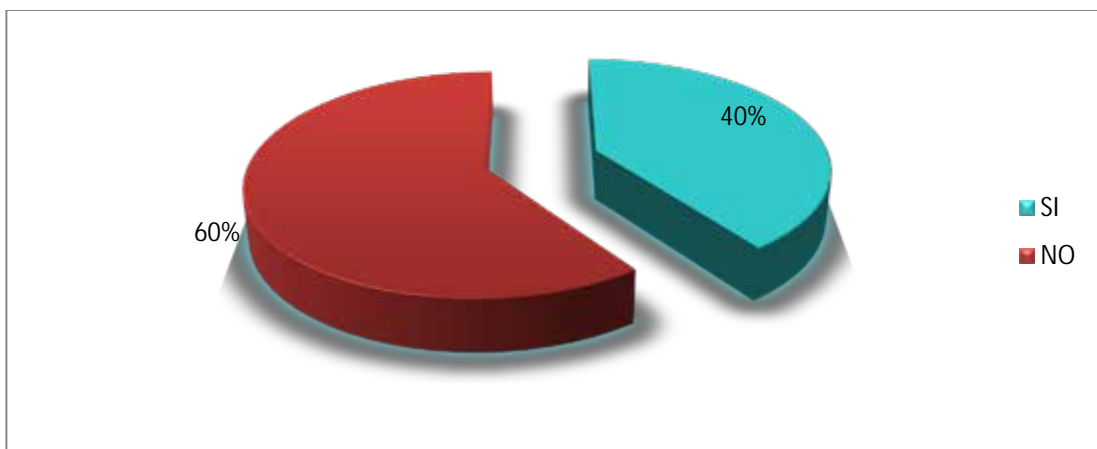


Gráfico 3. Recursos Financieros

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Los resultados muestran que el sesenta por ciento (60%) de las personas encuestadas están de acuerdo en señalar que la ausencia de una planificación sobre las actividades administrativas en el área de tesorería afecta la administración eficiente de los recursos financieros. En este sentido, la empresa requiere desarrollar estrategias que le sirvan de guía para la orientación y coordinación de actividades, ya que el planeamiento administrativo es un instrumento que formaliza el procedimiento para el manejo de los recursos, integrando las decisiones de inversiones y financiamientos, lo que permite su crecimiento y desarrollo empresarial. Por otro lado, un cuarenta por ciento (40%) señala que se planifican las actividades administrativas de manera eficiente.

Ítem 4. ¿Los procesos financieros que se manejan en el área de tesorería permiten conocer la disponibilidad inmediata del efectivo?

Cuadro 4. Disponibilidad del Efectivo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

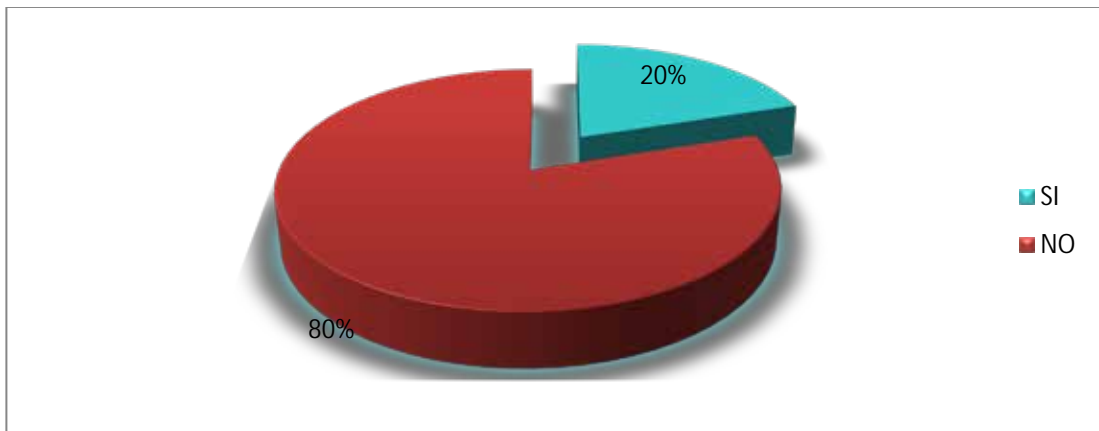


Gráfico 4. Disponibilidad del Efectivo

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Los resultados muestran que el ochenta por ciento (80%) de las personas encuestadas considera los procesos contables que se manejan en la empresa no permiten conocer la disponibilidad inmediata del efectivo, reflejando una gran debilidad en el aspecto contable y administrativo. Otro veinte por ciento (20%) opina lo contrario. El efectivo cumple una función directa de servir de medio de pago, le da mayor valor a la situación y evaluación financiera de las empresas, es la medida del medio circulante y disponible del dinero, sirve de garantía de las obligaciones contraídas, define la capacidad de pago y de atención de obligaciones en el corto plazo, y si el efectivo es bien administrado es generador de riqueza (necesaria para realizar inversiones).

Ítem 5. ¿En el área de tesorería se programan las entradas y las salidas del efectivo?

Cuadro 5. Entradas y las Salidas del Efectivo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

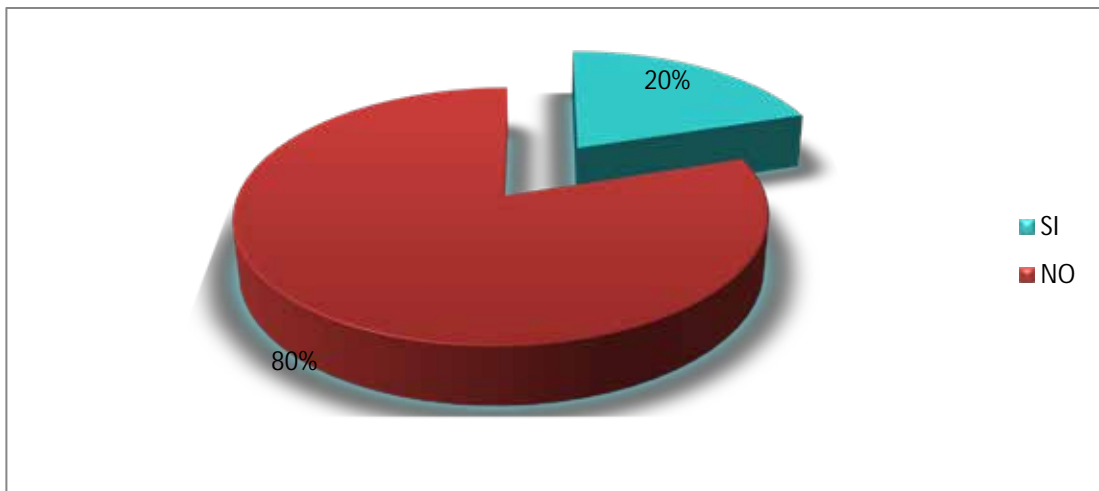


Gráfico 5. Entradas y las Salidas del Efectivo

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. En este ítem se observa, que no se programan las entradas y las salidas del efectivo en el departamento de tesorería, así lo señalan el ochenta por ciento (80%) del personal encuestado. El área de tesorería debe procurar de control de efectivo tiene como actividad principal cuidar todo el dinero que entra o entrará y programar todas las salidas de dinero, actuales o futuras, de manera que no quede en la empresa dinero ocioso, que se pague demás. Esta área debe controlar o influir en todas las formas del dinero de la empresa, ya sea en las cuentas por cobrar, como en las inversiones y cuentas por pagar. Por otra parte, el veinte por ciento (20%) de los encuestados, opina que se programan las actividades del manejo del efectivo.

Ítem 6. ¿En el área de tesorería se emplean procedimientos que garanticen los pagos, el control de transacciones y registro de las operaciones contables?

Cuadro 6. Operaciones Contables

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

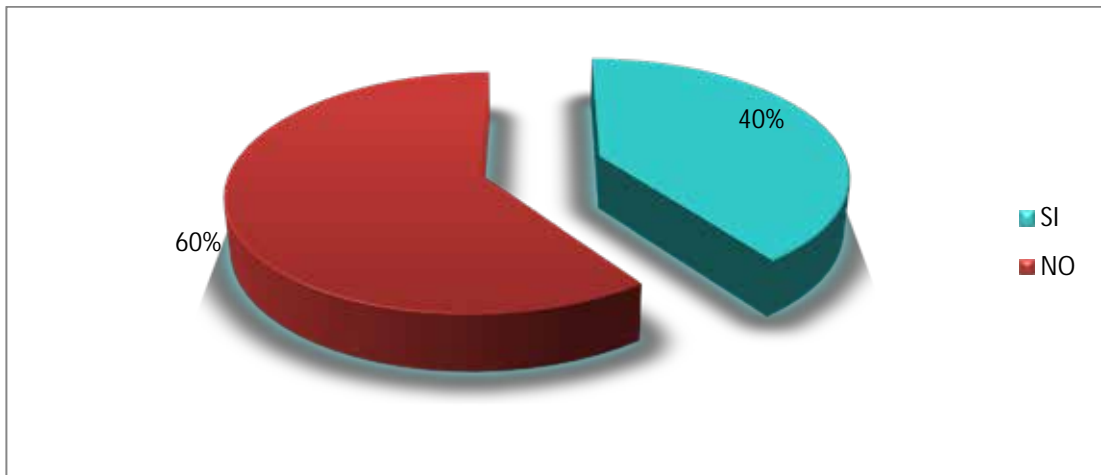


Gráfico 6. Operaciones Contables

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Como se aprecia, el sesenta por ciento (60%) del personal encuestado están de acuerdo en señalar que los procedimientos empleados en el área de tesorería no garanticen los pagos, el control de transacciones y registro de las operaciones contables. Al respecto, se hace necesario formular, establecer y desarrollar nuevos procedimientos en el área de tesorería para el manejo del flujo de efectivo que arrojen información confiable y eficaz a fin de corregir las fallas en el proceso actual y así optimizar las actividades de la empresa. Por otra parte, el cuarenta por ciento (40%) del personal encuestado indica que los procedimientos están establecidos.

Ítem 7. ¿Se emplean métodos de planeación en el área de tesorería para el manejo y control del efectivo?

Cuadro 7. Métodos de Planeación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

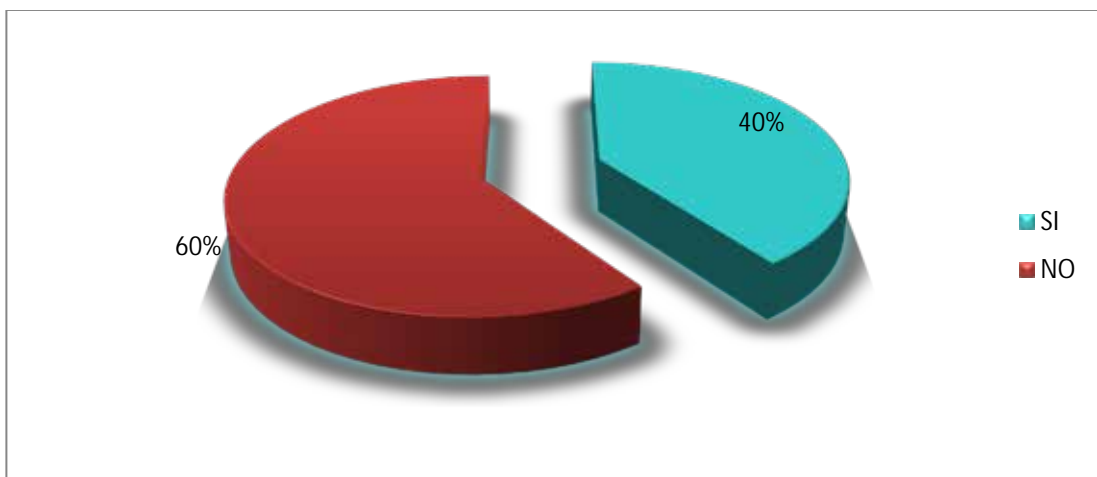


Gráfico 7. Métodos de Planeación

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Como se observa, el sesenta por ciento (60%) de las personas a quién se les aplicó la encuesta están de acuerdo en afirmar, que no se emplean métodos de planeación en el área de tesorería para el manejo y control del efectivo, puesto que no se realiza una supervisión continua para evaluar que los procesos se estén llevando de manera adecuada. Otro cuarenta por ciento (40%) de los trabajadores señalan que se emplean métodos de planeación. Es importante señalar, que la planificación el control del efectivo proporciona información confiable y eficaz a fin de corregir las fallas garantizando la exactitud y confiabilidad de los registros mediante una adecuada división del trabajo y asignación de responsabilidades.

Ítem 8. ¿Se emplean herramientas presupuestarias en el área de tesorería para llevar un eficiente control del efectivo?

Cuadro 8. Herramientas Presupuestarias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

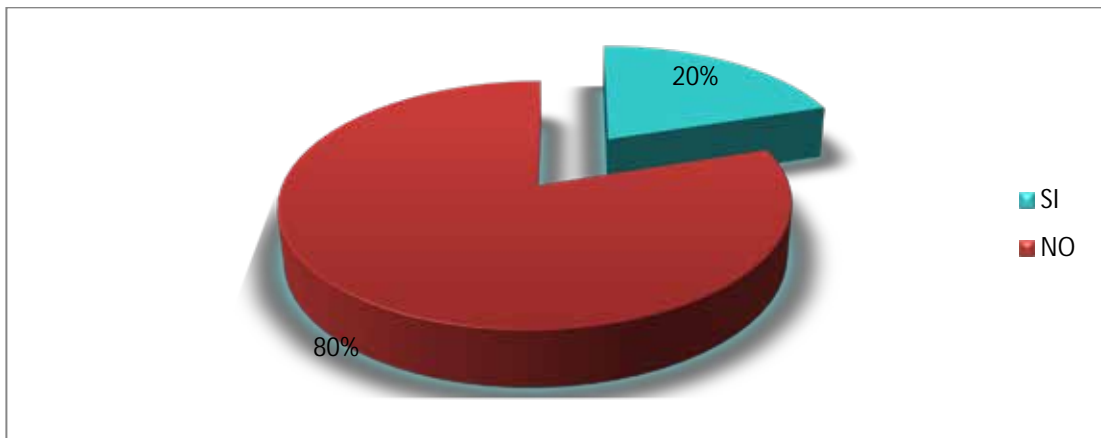


Gráfico 8. Herramientas presupuestarias

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Los resultados que se muestran indican, en la empresa no se lleva a cabo un proceso presupuestario para el manejo y control de las actividades relacionadas con el efectivo, así lo señalan el ochenta por ciento (80%) del personal encuestado, porque no se puede determinar si los recursos financieros se están ejecutando correctamente. El no manejar un presupuesto de caja que muestren de manera detallada y según un plan previamente estructurado las entradas y salidas del efectivo, conlleva a no tener una perspectiva amplia del control del dinero en un período determinado, y por ende no contribuye a que la empresa tome decisiones adecuadas sobre su utilización y manejo. Por otra parte, el veinte por ciento (20%) señalan que se manejan presupuestos en el área de tesorería.

Ítem 9. ¿Cree usted, que en el área de tesorería se realizan proyecciones anuales del flujo de caja para el manejo adecuado de los recursos financieros?

Cuadro 9. Flujo de Caja

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

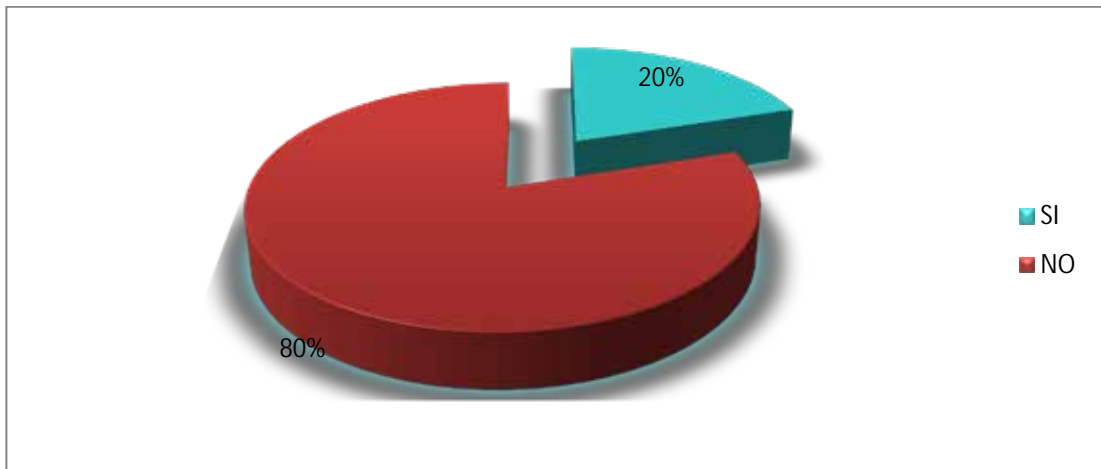


Gráfico 9. Flujo de Caja

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Los resultados obtenidos en este ítem, indican no se realizan proyecciones anuales del flujo de caja, así lo indican el ochenta por ciento (80%) del personal encuestado. Esta situación no permite determinar la proyección de los ingresos en función de los gastos, así como tampoco estipular el mínimo disponible para no sobregirarse en las obligaciones contraídas. Otro veinte por ciento (20%), señala que las proyecciones del flujo de caja se llevan a cabo de manera informal, por ello, es necesario que se empleen procedimientos administrativos y contables para conocer lo que le corresponde al estimado en el flujo de efectivo proyectado

Ítem 10. ¿Se generan reportes de registro y control de ingresos y egresos en el área de tesorería?

Cuadro 10. Reportes de Ingresos y Egresos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

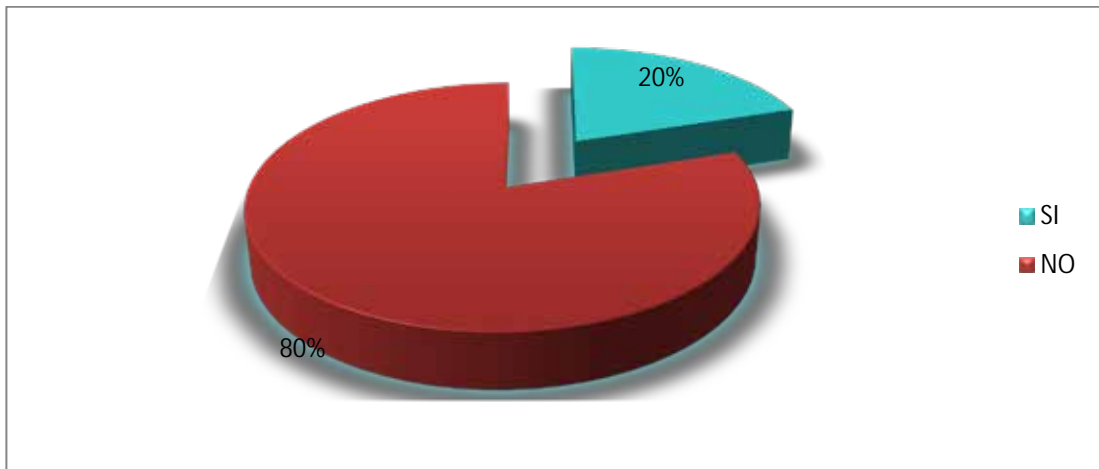


Gráfico 10. Reportes de Ingresos y Egresos

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Los resultados obtenidos muestran, que el ochenta por ciento (80%) de las personas encuestadas, están de acuerdo en señalar que no se generan reportes de registro y control de ingresos y egresos en el área de tesorería. Es importante, que la empresa realice un adecuado uso en la disponibilidad del dinero, para el control de los ingresos esperados, así como de los posibles gastos en los que se pueda incurrir para un período económico. Por otra parte, un veinte por ciento (20%) de los trabajadores opina que se realizan reportes de los ingresos y egresos mensualmente, lo que permite la toma de decisiones no acertadas en determinados periodos del ejercicio contable.

Ítem 11. ¿Los procesos que se manejan en el área de tesorería con respecto al efectivo permiten la liquidez inmediata?

Cuadro 11. Liquidez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

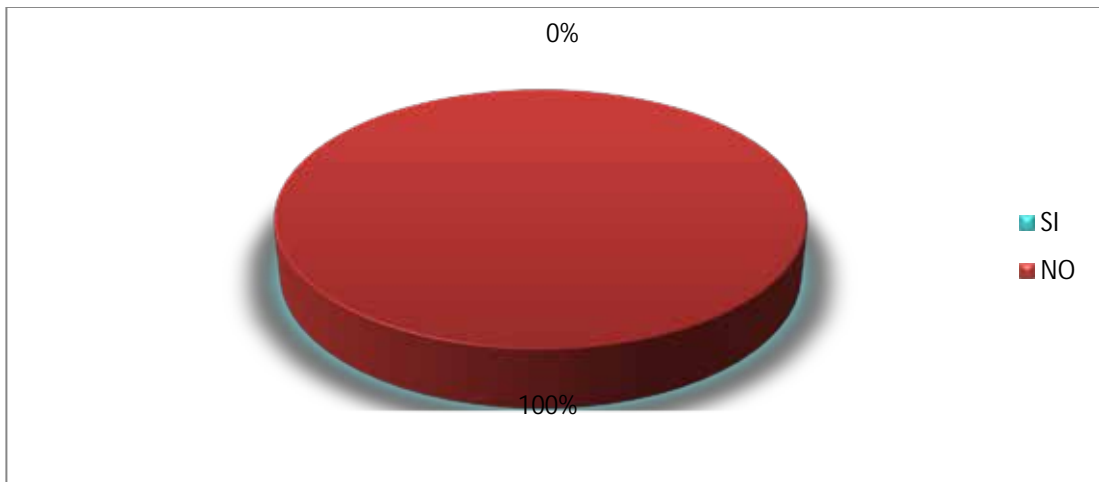


Gráfico 11. Rentabilidad

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Los resultados muestran que los procesos contables que se manejan en la empresa no permiten conocer la disponibilidad inmediata del efectivo, así lo señalan el cien por ciento (100%) del personal encuestado, ya que los cambios ocurridos en las entradas y salidas del efectivo no se relacionan en el período de forma inmediata, por lo que afecta la capacidad de pago, debiendo recordar que a mayor ciclo de conversión del efectivo mayor será la necesidad de liquidez. La liquidez es la capacidad de una empresa para obtener dinero en efectivo que le permita mantener en marcha la operación y de esta forma hacer frente a sus obligaciones o deudas de corto plazo.

Ítem 12. ¿Considera que las variaciones del flujo de efectivo afecta la rentabilidad de la empresa?

Cuadro 12. Rentabilidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	100%
NO	-	-
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

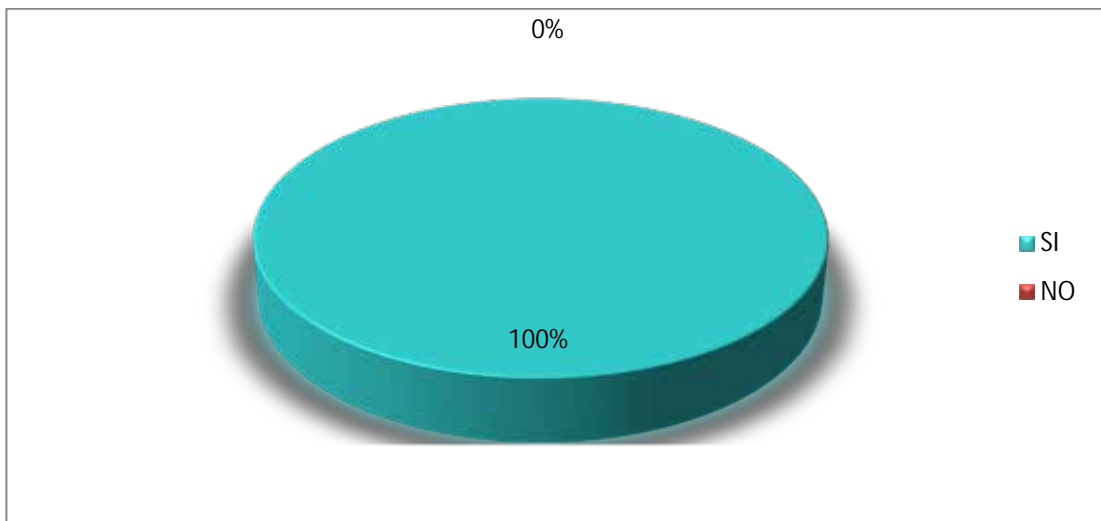


Gráfico 12. Rentabilidad

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene que el cien por ciento (100%) de las personas encuestadas considera que las variaciones de del flujo de efectivo afecta la rentabilidad de la empresa, indican que el análisis y el uso que se le da al efectivo y las partidas que lo conforman afectan el rendimiento de la empresa. es importante acotar que el flujo de efectivo es una herramienta de planificación, de control, que permite asignar recursos y poner en marcha los planes con la finalidad de alcanzar los objetivos. Además, precisar las áreas de inversión importante para la misma

Ítem 13. ¿La planificación financiera que se lleva a cabo en la empresa le permite conocer los resultados económicos?

Cuadro 13. Resultados Económicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

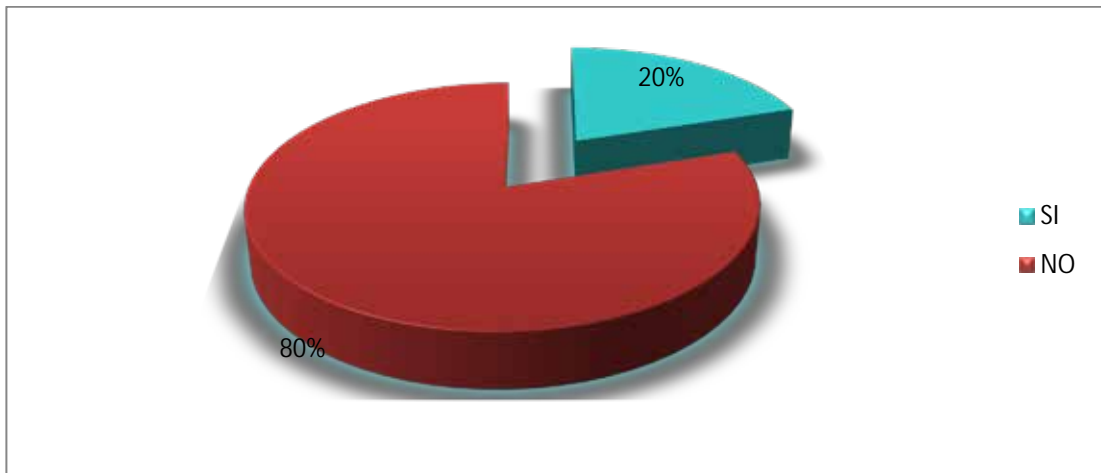


Gráfico 13. Resultados Económicos

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. Los resultados que se muestran, indican que el ochenta por ciento (80%) de las personas encuestadas señalan que la planificación financiera que se lleva a cabo en la empresa no le permite conocer los resultados económicos. Esta situación acarrea improvisaciones en los presupuestos formulados, en los programas y proyectos, Sin embargo, el veinte por ciento (20%) de los trabajadores señalan que si planifican las actividades desde el punto de vista financiero, solo que se hace a corto plazo. Conviene acotar, que la planificación financiera debe servir para la toma de decisiones de inversión y crédito, para conocer la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

Ítem 14. ¿Considera necesario diseñar un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa?

Cuadro 14. Plan Estratégico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	100%
NO	-	-
TOTAL	15	100%

Fuente: García (2019)

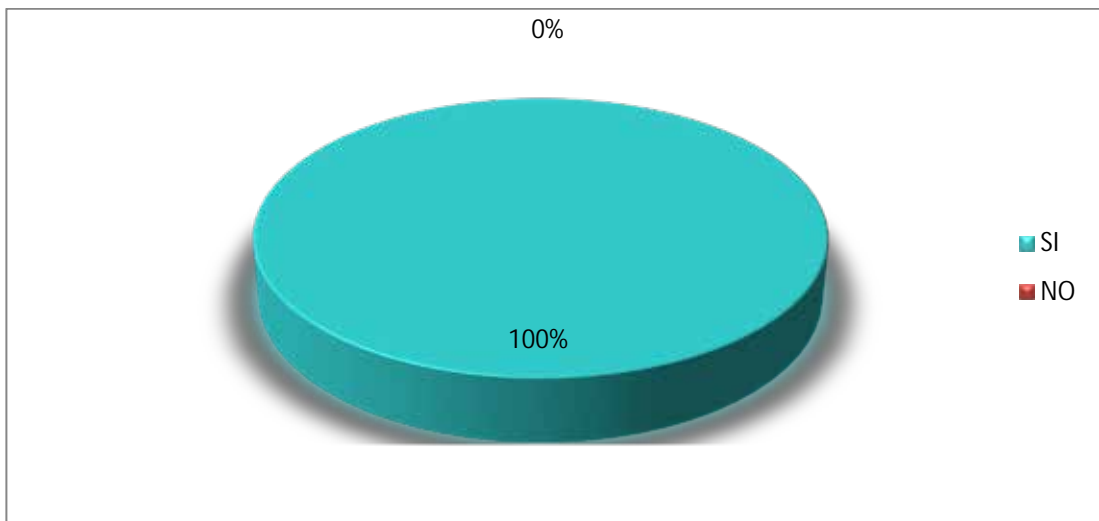


Gráfico 14. Plan Estratégico

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos

Análisis. En este gráfico, se tiene que el cien por ciento (100%) de las personas encuestadas está de acuerdo en señalar, que es necesario un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa. Este plan permitirá obtener un mayor aprovechamiento de los recursos con los cuales cuenta la organización, y mejorar así la eficiencia. Asimismo, se obtendrán los conocimientos de la calidad, operatividad y debilidades del flujo de caja, para que de esta manera se apliquen normas adecuadas a su ejecución, obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos.

4.3 Análisis de los Factores Internos y Externos que inciden en manejo de los Recursos Financieros de la empresa Ferretería EPA, C.A.

Cuadro 15. Diagnóstico Interno PCI

<div style="text-align: center;"> CALIFICACIÓN <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> CAPACIDAD </div>	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
Planificación del Efectivo				x			x		
Entradas y salidas del Efectivo				x			x		
Procedimientos y normas administrativas				x			x		
Reportes de registro y control de ingresos y egresos				x			x		
Recursos Financieros					x			x	
Proceso presupuestario					x			x	
Normas y procedimientos					x			x	
Imagen y relación con los proveedores y clientes	x						x		
Recursos tecnológicos		x						x	
Recurso humano		x						x	
Mecanismos para el registro de operaciones					x			x	
Servicio de calidad	x						x		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				x			x		
Plan Estratégico	x						x		

Fuente: García (2019)

Análisis de los Resultados

Con los resultados obtenidos, se realizó un análisis interno PCI para conocer las fortalezas y debilidades en los procesos requeridos para para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa.

El perfil de fortalezas y debilidades, se representa mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B).

La empresa posee como debilidad de alto impacto la planificación del efectivo, las entradas y salidas del efectivo, los procedimientos, normas, administrativos, los reportes de registro y control de ingresos y egresos. Así como la Liquidez y disponibilidad de fondos internos. Esta situación incide de manera negativa en la gestión interna del departamento de tesorería, por lo tanto, debe procurar de control de efectivo tiene como actividad principal

Asimismo, se observan debilidades de medio y bajo impacto tales como, proceso presupuestario, los recursos financieros y procedimientos y políticas para el control del efectivo y mecanismos para el registro de operaciones, que si no son atendidas apropiadamente pueden convertirse en problema, dado que es importante tener claro el comportamiento del entorno para así tomar las precauciones necesarias ante cualquier situación que afecte los objetivos y metas establecidos por la empresa.

Por otra parte, se observan fortalezas de alto y medio impacto, entre las cuales están crecimiento sostenido en el tiempo, imagen y relación con los proveedores y clientes, recursos tecnológicos, recurso humano comprometido con la organización, servicio de calidad y la disponibilidad de la gerencia para llevar a cabo la propuesta de un plan estratégico un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

generan un alto impacto en la empresa. Cuando se habla de inflación se habla de un aumento en el nivel general de precios a través del tiempo, los precios de los bienes empiezan a subir deteriorándose el poder de compra de los consumidores.

Por otra parte, el incremento del índice de desempleo es considerado una amenaza de grado bajo con un impacto medio, ya que debido a los altos estándares de desempleo la demanda de sus productos puede disminuir, por tanto si el cliente final no tiene ingresos no tendrá dinero para comprar sus productos. La inseguridad y la violencia son amenazas de grado medio con un impacto medio, pues determina la incidencia que estos dos fenómenos pueden ocasionar en la empresa,

Los avances tecnológicos implican, el reconocimiento y aprovechamiento de las ventajas que los avances a nivel mundial se están dando con el fin de utilizarlos y aplicarlos en los procesos inherentes a la empresa, para sacar de ellos el mejor provecho en cuanto a competitividad, calidad y bajos costos. Las políticas de gobierno y la incertidumbre política hacen referencia a todas aquellas acciones propias del Estado, dentro de un marco de cumplimiento de sus metas y que por normatividad constitucional deben cumplir dentro de un plan de gobierno. Este factor, permite prever situaciones a futuro que podrían ocasionar algún impacto a la organización, en forma positiva o negativa, permitiéndole a ésta trazar rumbos de acción, correctivos, planes, proyectos y programas concernientes a minimizar la incidencia o efecto de esas políticas gubernamentales sobre el accionar lógico de la empresa.

Análisis de la Matriz DOFA

El análisis DOFA ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la empresa. Este análisis permitirá formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticipar los efectos de las amenazas

Cuadro 17 Matriz DOFA

<p>Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Servicio de calidad Empresa reconocida en el ramo Presenta crecimiento sostenido en el tiempo. Recursos humano comprometido con la organización Disponibilidad de la gerencia para aplicar la propuesta Imagen y relación con los proveedores y clientes</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>La planificación de la actividad administrativa no permite el buen uso de los recursos financieros Ausencia de procedimientos y normas para el manejo del efectivo. No se generan reportes de registro y control de ingresos y egresos Debilidades en el control interno del efectivo Los procesos relacionados con el efectivo no generan liquidez inmediata No se programan las entradas y salidas del efectivo Carece normas y políticas para el manejo y control del efectivo</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>Permanente desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado Mercado potencial Desarrollo tecnológico en el mercado.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>Elaborar procedimientos de control que optimicen las labores administrativas de la empresa Formular normas contables para el manejo eficiente del área de tesorería</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p>Fortalecer área de tesorería para llevar un control del fijo de dinero que ingresa a la empresa y no tener problema con las entidades Establecer Lineamientos para el control de las operaciones en el área de tesorería</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>Incremento de los precios por la inflación Aumento del riesgo país Incertidumbre política</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>Planificar las operaciones administrativas y contables relacionadas para la gestión de tesorería</p>	<p>Estrategias(DA)</p> <p>Elaborar procedimientos administrativos para el manejo y control del efectivo Diseñar un plan que contenga acciones y planificar metas para cumplir con el objetivo de manera más fácil y eficiente.</p>

Fuente: García (2019)

Con la información obtenida, mediante la Matriz DOFA, se establecen las estrategias que sirven de marco para el diseño de un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A. Las estrategias que se sugieren son las siguientes:

- Formular normas contables para el manejo eficiente del área de tesorería
- Elaborar procedimientos administrativos para el uso adecuado de los recursos financieros en el área de tesorería
- Establecer Lineamientos para el control de las operaciones en el área de tesorería

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

El Departamento de Tesorería se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión, y atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la empresa. En el área de tesorería, es donde se manejan los diferentes ciclos de la empresa, quedando reflejadas las entradas y salidas monetarias resultantes de las distintas decisiones de carácter comercial, financiero de inversión que haya adoptado la empresa.

Debido a la volatilidad y riesgo inherente de esta área empresarial se hace necesario establecer parámetros sobre los fondos depositados y las disponibilidades líquidas e inmediatas que se llevan a cabo en el área de tesorería de la empresa. En este contexto, se presenta la propuesta, a través de un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

Este plan se conforma por la determinación de la misión, visión y objetivos que el departamento de tesorería debe perseguir; además, en base a la situación actual y problemas más relevantes por los que atraviesa el departamento, se detallan las etapas de ejecución, registro y custodia en las actividades que generan ingresos y egresos de dinero en un orden que permita continuidad, enlace y participación de las áreas operativas de la empresa, así como la optimización de los recursos empleados para satisfacer los requerimientos del cliente con la finalidad de generar mejores beneficios.

5.2 Justificación de la Investigación

Las operaciones de tesorería buscan optimizar el ciclo de negocio de compras y ventas, aumentando la rotación y eliminando en la medida de lo posible el pago de intereses onerosos. Por otra parte, se busca reducir la necesidad de financiación, de manera que una gestión inteligente de esta disciplina resultará beneficiosa para la empresa. En este sentido, el diseño de un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., se justifica porque ayudará a aumentar la liquidez de la empresa permitiéndole cumplir con sus compromisos financieros a tiempo.

Asimismo, permitirá tener un orden y control de las operaciones de la empresa en cuanto a requerimientos y flujo de caja; a su vez, contribuirá a tener una mejor comunicación entre las áreas en cuanto al cruce de información, será en menor tiempo y permitirá que la facturación sea más rápida permitiendo así hacer el seguimiento al área de cobranzas de una manera más rápida y más efectiva.

Por otra parte, este instrumento de gestión financiera orientará a la gerencia de la empresa a ser más preventiva y a desarrollar una perspectiva de mayor alcance al proyectar su operatividad en el tiempo, fomentando una cultura diferenciadora entre la cobertura de compromisos a corto plazo y la necesaria planificación de los recursos financieros para que la empresa pueda al mismo tiempo, mantener su política de solvencia y pueda garantizar más allá del establecimiento de saldos mínimos en cuenta, la liquidez no sólo inmediata sino en el corto plazo.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Formular normas contables para el manejo eficiente del área de tesorería
- Elaborar procedimientos administrativos para el uso adecuado de los recursos financieros en el área de tesorería
- Establecer lineamientos para el control de las operaciones en el área de tesorería

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Operativa: la presente propuesta, es factible debido a la necesidad de su aplicación, el cual reúne todas las condiciones mínimas de manejo y cumplimiento de la organización para su correcta aplicación brindando la optimización de los procedimientos. Solo se requiere dar a conocer a los trabajadores del área de tesorería los beneficios de que conllevan la propuesta de un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

Factibilidad Técnica: requiere de todo lo relacionado con materiales, equipos e infraestructura necesaria para la ejecución de la propuesta, por otra parte se deben implementar la capacitación y orientación del capital humano relacionado directamente con la gestión del flujo de caja y los procedimientos detallados en el manual propuesto.

Factibilidad Económica: se refiere al análisis de costo y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto. Es una herramienta imprescindible para conocer la totalidad gastos en que se incurra en la elaboración de la propuesta. Los costos involucrados en el plan estratégico dependerán directamente de la organización, siendo esto normalmente contemplado en los presupuestos anuales de la empresa Ferretería EPA, C.A.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Para el desarrollo del plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., primeramente se formula la misión y la visión de dicho plan, seguidamente se presentan las estrategias propuestas.

Misión del Área de Tesorería

Dado a que en la actualidad el departamento de Tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., no cuenta con una misión establecida, a continuación se propone la siguiente:

“Organizar y controlar eficientemente el manejo de cuentas bancarias y; las entradas y las salidas de recursos monetarios de la empresa, encaminado por medio del cumplimiento de las normas y políticas de la misma al cumplimiento de los objetivos planteados”.

Visión del Área de Tesorería

La visión del departamento de Tesorería le permitirá a este establecer hacia dónde se dirige o lo que espera llegar a ser a largo plazo; en consecuencia, el conocimiento de la visión por parte de los colaboradores del departamento facilitará el enfoque del desempeño de sus funciones. Acorde a esto, se propone la siguiente visión para el departamento de Tesorería de Ópticas GMO Ecuador S.A.:

“Ser un departamento eficiente y eficaz en el manejo y control de los recursos monetarios de la empresa, por medio de la colaboración de personal capacitado que garantice la honestidad de las operaciones desempeñadas en el mismo”

Estrategia 1. Formular normas contables para el manejo eficiente del área de tesorería

Las normas y políticas de gestión de tesorería están formadas básicamente por una serie de criterios que conducen el cumplimiento de proceso del ciclo del dinero para ordenar el flujo de operaciones de las diferentes áreas operativas y del departamento financiero para administrar apropiadamente las actividades de ejecución, registro y custodia. Se presentan las siguientes normas

Normas generales para el área de tesorería

- Las solicitudes de pagos por cheques o transferencias bancarias sólo serán autorizadas bajo necesidades justificativas que consten de la respectiva documentación que los soporte.
- Los departamentos solicitantes de pagos de gastos se encuentran en la obligación de entregar toda la documentación soporte necesaria; caso contrario, no se inicia el proceso de pago.
- Todos los pagos con cheques o transferencias bancarias deben estar autorizados por el Jefe de Tesorería, Gerente Financiero y/o Gerente General acorde a las necesidades del procedimiento antes detalladas.
- Las políticas y procedimientos del departamento de tesorería deberán ser revisadas analizadas y; de ser necesario, actualizadas por el Jefe de Tesorería, bajo la autorización del Gerente Financiero y Gerente General de la empresa.
- La operación de recaudación debe manejarse con eficiencia, eficacia y total transparencia.
- El área física donde se desempeñen las funciones del departamento de tesorería es restringida; en consecuencia, personal ajeno al mismo sólo puede ingresar con previa autorización del Jefe de Tesorería.

- Los archivos físicos y digitales del departamento de tesorería no pueden ser manipulados por personal ajeno al departamento. En caso de ser estrictamente necesario, se requerirá de la previa autorización del Gerente Financiero y Gerente General y; el representante del área o archivos a manipular deberá acompañar al personal externo desde el inicio hasta el fin de su presencia.

Normas para los pagos recibidos

- Verificar diariamente el movimiento bancario de las cuentas de la compañía, generando una relación de los ingresos recibidos.
- Informar al área correspondiente sobre éstas transacciones, para identificar el tercero al cual aplicar el pago recibido.
- Generar el soporte del dinero recibido.
- Verificar que la información recibida sobre el tercero al cual aplicar el pago corresponda.
- Realizar los recibos de caja respectivos

Normas para el pago de facturas

- Verificar las facturas recibidas por parte del departamento de contabilidad en relación al listado entregado y colocar la fecha de vencimiento de cada factura.
- Dejar bajo custodia las facturas de compra recibidas en orden alfabético.
- Generar listado de las facturas que se van a cancelar según su fecha de vencimiento.
- Revisar que las facturas a cancelar cumplan con los siguientes requisitos:
 - a. Las facturas a cancelar deben ser originales, no copias.
 - b. Sello de recibido por parte de la persona que recibió la mercancía.

- c. Número de documento de ingreso de la mercancía al sistema de inventarios.
- d. Orden pedido.
- e. Aval por parte del jefe de inventarios donde informe que la mercancía ha tenido su proceso de rotación.
- Realizar el comprobante de egreso liquidando los descuentos financieros a que haya lugar y posteriormente entregarlos para su respectiva revisión.
- Realizar el respectivo desembolso al proveedor.
- Al finalizar el mes se debe verificar que las cuentas por pagar tengan su soporte físico y viceversa.

Normas para el manejo adecuado de las Entradas del Efectivo

- Cuando se elaboren los cheques, este debe estar soportado por toda la documentación o soporte correspondiente
- Debe efectuarse la apertura de caja por lo menos una vez al día
- Debe efectuarse el cierre de caja al menos una vez al día
- Los sobrantes de caja deben contabilizarse como otros ingresos

Normas para el manejo adecuado de las Salidas de Efectivo

- El efectivo que entra en caja debe ser depositado el mismo día, o en caso justificado el día hábil bancario siguiente
- Todo pago debe efectuarse con cheque y estar debidamente soportado
- Los pagos deben efectuarse en lo posible, por concepto de compromisos previamente presupuestados y en función del tiempo que tengan vencidos
- La prontitud de los depósitos es indispensable para evitar el riesgo de malversación de los fondos y no restringir la disponibilidad de la empresa,

evitando la acumulación de sumas mayores a las necesarias en manos del cajero

Estrategia 2. Elaborar procedimientos administrativos para el uso adecuado de los recursos financieros en el área de tesorería

1. Procedimiento para el control de los egresos

Objetivo: Normalizar el proceso de elaboración, presentación y radicación de egresos de tesorería en la Empresa.

Procedimiento para el control de los egresos

Responsable	Actividad
Tesorero	<ol style="list-style-type: none">1. Se recibe de contabilidad la orden de pago codificada y liquidada los descuentos de ley, posterior a esta actividad se recibe la cuenta y firma el libro de control órdenes de pago.2. Se clasifica la cuenta para determinar de qué cuenta bancaria se va pagar, considerando el rubro afectado y el origen de los recursos (recursos propios o convenios).3. Elabora el comprobante de egreso en original y una copia teniendo en cuenta las diferentes retenciones que deben ser realizadas, aplicando las normas y tablas vigentes.4. Firma el cheque y coloca el protector de sello seco.5. Envía al Gerente Administrativo para la aprobación del pago

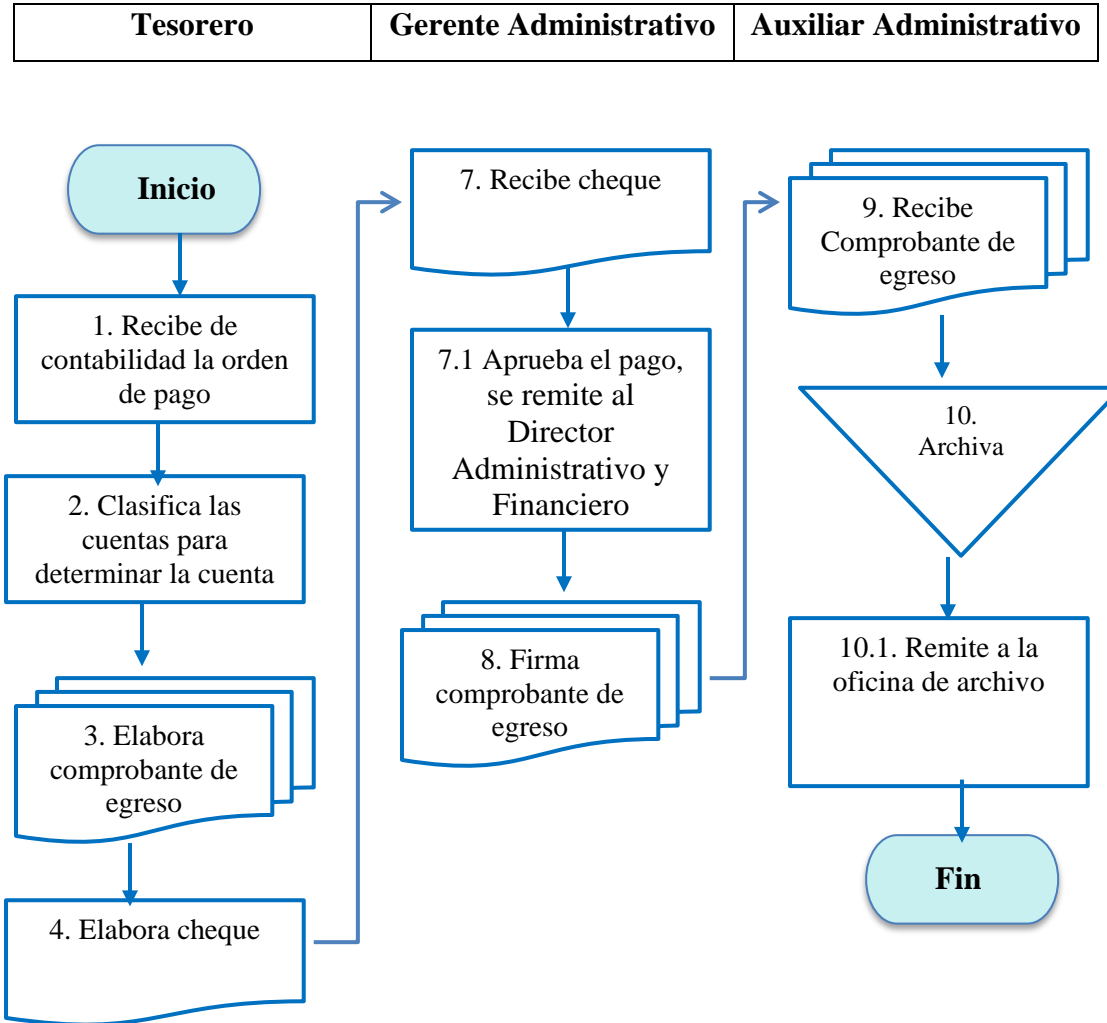
Fuente: García (2019)

Procedimiento para el control de los egresos. Continuación

Responsable	Actividad
Gerente Administrativo	<p>6. Aprueba el pago. Después de impreso el pago se remite al Director Administrativo y Financiero para que apruebe el pago, mediante la firma en el comprobante de egreso y en el cheque.</p> <p>7. Se procede a la firma del comprobante de egreso y entrega del cheque. Nota: Cuando el beneficiario posee cuenta bancaria y desea que se le sea consignado el dinero a la misma, lo hace mediante un oficio solicitando a la empresa y anexando la certificación bancaria.</p> <p>8. Remisión de comprobantes de egreso al Auxiliar Administrativo</p>
Auxiliar Administrativo	<p>9. Recibe comprobantes de egreso.</p> <p>10. Después de firmada la copia del comprobante de egreso se archiva en la cuenta y se radica en el libro control de comprobantes de egreso, remitiéndolo a la oficina de Archivo y Procesos de conformidad con la ley de archivo.</p> <p>Nota. Los pagos correspondientes a impuestos, nómina, viáticos, reintegro de caja menor, liquidación de convenios entre otros, y en el cual el documento soporte es un acto administrativo con cargo a un solo pago, se archiva en la unidad de tesorería</p>

Fuente: García (2019)

Flujograma del Procedimiento para el control de los egresos.



Fuente: García (2019)

Procedimiento para el Control de Ingresos

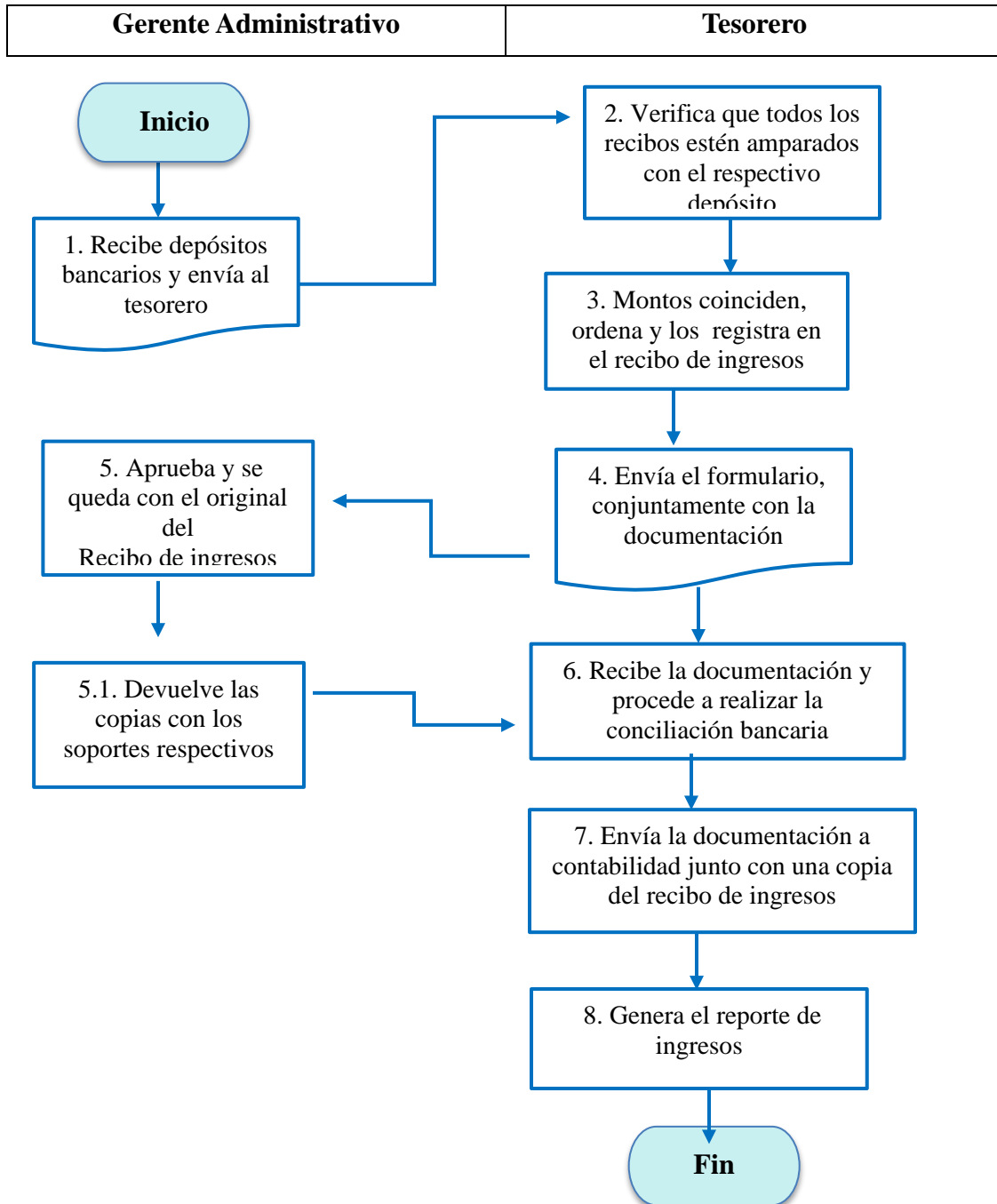
Objetivo: Establecer un adecuado control interno sobre los ingresos, siguiendo el proceso de recepción, revisión y salvaguarda.

Procedimiento para el Control de Ingresos

Responsable	Actividad
Gerente Administrativo	1. Recibe depósitos bancarios con sus respectivos recibos, por concepto de ingresos y los remite al tesorero
Tesorero	2. Verifica que todos los recibos estén amparados con el respectivo depósito 3. Si los montos coinciden, ordena cronológicamente los depósitos con sus recibos y procede a registrarlo en el reporte de ingresos 4. Procede a enviar el formulario, conjuntamente con la documentación al Gerente Administrativo para su control y aprobación
Gerente Administrativo	5. El Gerente Administrativo aprueba y se queda con el original del formulario (reporte de ingresos) y devuelve las copias del con los soportes respectivos al tesorero
Tesorero	6. Recibe la documentación y procede a realizar la conciliación bancaria 7. Envía la documentación a contabilidad junto con una copia del recibo de ingresos 8. Al final del día genera el reporte de ingresos, compara el reporte con el cuadro del día efectuado (conciliación bancaria)

Fuente: García (2019)

Flujograma del Procedimiento para el Control de Ingresos



Fuente: García (2019)

Estrategia 3. Establecer Lineamientos para el control de las operaciones en el área de tesorería

El control radica en la verificación de los pasos que deben existir antes de registrar, archivar y preparar la información; la integridad reside en la agrupación de las operaciones de los egresos e ingresos y el análisis de las decisiones de los participantes y su influencia en los informes financieros, el beneficio se enfatiza en el cumplimiento y continuidad de las operaciones.

Registro de Operaciones

- El registro de las operaciones comprende el trasladar, transcribir y actualizar la información de las operaciones de la empresa, lo cual es utilizado para estudiar y planear el manejo del negocio; comprende la transcripción diaria de las operaciones que generan egresos e ingresos para hacer constar los cambios, en tiempo, unidades físicas y monetarias.
- Los registros deben ser contabilizados por el valor monetario que indica el documento y con su descripción correspondiente.

Custodia de Documentos

- Para que el proceso del ciclo del dinero tenga continuidad es importante que la información se administre apropiadamente, por lo que los registros deben ser guardados para asegurar que la información sujeta a estudio sea accesible para la toma de decisiones.
- Los documentos que amparan la compra de materiales y servicios deben enviarse al departamento financiero antes de la fecha de corte para el respectivo registro y las operaciones de egresos deben verificarse, integrarse y

conservarse en condiciones apropiadas por el personal designado para el manejo de las operaciones de egresos.

- Todo documento que no haya finalizado su proceso debe permanecer en el departamento financiero bajo orden correlativo de fecha hasta completar su operación, después debe ser archivado por el responsable designado.

Conciliación.

- El proceso de conciliación de los ingresos y egresos se debe realizar constantemente al momento de la recepción de los documentos de dichas operaciones.
- Todos los movimientos de efectivo deben ser verificados y conciliados por el auxiliar de contabilidad designado ordenadamente en el estado de cuenta previo a la revisión e integración de la información.

Sistema de Registro.

- Todo documento debe ser presentado al departamento financiero antes de la fecha de corte para ser contabilizado en el período correspondiente, ya que el documento presentado después de la fecha de corte será registrada en el siguiente período.
- La información debe ser contabilizada por los auxiliares de contabilidad designados para revisión y registro de documentos, posteriormente debe ser verificada por el contador general.
- Debe verificarse que la información proveniente de las ventas, compras de materiales, servicios, pagos y manejo de los inventarios registrados en el sistema contable corresponda a información documentada y evidenciada físicamente, además la información debe ser integrada midiendo el volumen

de las operaciones y debe resguardarse en el departamento financiero por el personal autorizado.

Ciclo de operaciones.

- Toda información concerniente al ciclo de operaciones de tesorería de la empresa debe ser verificable en sistema contable, documentos, comprobantes, recibos y reportes registrados en el sistema contable por tipo de operación y en la fecha en que fue efectuada.

Custodia.

- El resguardo de la información financiera comprende la protección, cuidado y vigilancia de los registros de las operaciones de tesorería, por lo que los registros deben ser verificados, actualizados constantemente y permanecer custodiados en las áreas correspondientes.

Informes Financieros.

- Los informes financieros deben ser preparados por el contador general en moneda nacional y de forma comprensible para que pueda ser interpretada y ser revisada adecuadamente por el gerente financiero y directivos de la empresa
- Las actividades económicas operadas en moneda extranjera serán presentadas por separado para manejar un mejor control.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de analizado e interpretado los resultados, se establecen las siguientes conclusiones, de acuerdo al alcance de los objetivos específicos. Primeramente, se diagnosticó la situación actual en cuanto a la administración de los recursos financieros que presenta el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., concluyendo que no realiza la planificación de la actividad administrativa para el buen uso de los recursos financieros, lo que no permiten conocer la disponibilidad inmediata del efectivo, reflejando una gran debilidad en el aspecto contable y administrativo. Esta situación, conlleva a que no se tenga una perspectiva amplia del control del efectivo en un período determinado, que le ayude a la empresa tomar decisiones adecuadas sobre su utilización y manejo.

Seguidamente, se realizó un análisis de los factores internos y externos que inciden en manejo de los recursos financieros de la empresa Ferretería EPA, C.A., observándose la ausencia de reportes de registro y control de ingresos y egresos, así como la carencia de procedimientos y normas para el manejo del efectivo, lo que genera debilidades en el proceso presupuestario, los recursos financieros, así como los procedimientos y las políticas para el control del efectivo.

Por otra parte, presenta fortalezas tales como crecimiento sostenido en el tiempo, imagen y relación con los proveedores y clientes, recurso humano comprometido con la organización y la disponibilidad de la gerencia para llevar a cabo la propuesta de un plan estratégico un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A., lo que contribuirá a tener una mejor comunicación entre las áreas en cuanto al cruce de información. Al respecto, se formularon normas contables, procedimientos administrativos y lineamientos para el control de las operaciones en el área de tesorería.

Recomendaciones

Una vez presentadas las conclusiones, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Es necesario determinar el nivel de efectivo mínimo deseado dentro de la empresa. Si hay disponibilidad excesiva de efectivo se requiere invertir. Si por el contrario el efectivo es insuficiente, se requiere financiamiento, pudiendo seleccionar un instrumento a corto o largo plazo según aplique.
- Preparar con regularidad el presupuesto de efectivo o flujo de caja, tomando en consideración el presupuesto de ventas, compras, pagos, y todos aquellos que sean necesarios para que la información sea lo más veraz posible. Esto permitirá, prever la disponibilidad futura y, en base a ello tomar decisiones.
- Las estrategias de inversión, deben estar encaminadas a satisfacer las necesidades, objetivos y políticas de la organización. Se debe tener claro, la cantidad de dinero o del excedente de tesorería que se desea invertir, el nivel de riesgo que se está en capacidad de admitir y evaluar los instrumentos financieros que existen en el mercado nacional o internacional, a fin de seleccionar los más idóneos y que ofrezcan un buen rendimiento.
- Establecer dentro de la organización, una gerencia especializada en riesgo. Esta es una estrategia importante, ante los cambios que frecuentemente se observan en el entorno económico, nacional e internacional. A través de ella, se identifican, analizan, evalúan, monitorean y comunican a la directiva, los riesgos que de una u otra forma pueden afectar las actividades o procesos que realiza la organización. De esta manera, tomar las decisiones para minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.
- Las empresas necesitan administrar los inventarios proporcionando el nivel adecuado al costo de inversión más bajo posible, tanto de materia prima como de producto terminado.

- Reconocer dentro de la planificación, todos los factores de riesgo que pueden afectar a la organización; inflación, devaluación, tasas de interés, tipo de cambio, riesgo país, riesgo de liquidez.
- Del mismo modo, considerar otros que también limitan la gestión de tesorería; entre los que se encuentran el riesgo operacional, a consecuencia de controles deficientes, fraudes, sistemas inadecuados, y mala administración. Igualmente, el riesgo legal a causa de documentos incorrectos, ejecución de actividades prohibidas u otras, que conduzcan a sanciones y multas. Por lo tanto, se debe velar que todas las operaciones que se realicen, estén de conformidad con las disposiciones legales.
- Finalmente, se recomienda la puesta en marcha de la propuesta planteada, ya que proporcionará a la empresa seguridad razonable de la administración del efectivo, con miras a la consecución de objetivos en la efectividad y eficiencia de las operaciones en el área de tesorería.

REFERENCIAS

- Aguirre, José (2007) **Control Interno: Áreas específicas de implantación y control**. Madrid, España: Editorial Didáctica Multimedia, S.A.
- Ambrosio, Vicente (2000). **Plan de Marketing**. Colombia. Editorial Dvinni.
- Arias Fidias (2016). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 8ta Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Carranza Yessenia, Céspedes Susy y Yactayo Luis. (2016). **Implementación del Control Interno en las Operaciones de Tesorería En la empresa de Servicios Suyelu S.A.C. Del Distrito Cercado de Lima en el año 2013**". Trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima, Perú
- Compostela, Santiago. (2012). **Conceptos Básicos de Tesorería**. España: Editorial CEEI Galicia S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Estupiñan, Gaitán (2011). **Control Interno y Fraudes**. Bogotá: Editorial Ecoe Ediciones.
- Francés, Antonio. (2006). **Estrategia para gente de pie**. [Artículo]. Revista Debates IESA. Volumen IX. Número: 4. Caracas.
- García, Josward y Márquez, Mairim (2018), realizaron un trabajo titulado: **“Proponer lineamientos para el manejo eficiente del Efectivo en la empresa Alimentos Berrios, C.A. (Albeca) Ubicada En Valencia Edo. Carabobo**”. Presentada en la Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado
- González, Del Valle (2017), realizó un trabajo titulado: **“Lineamientos de Control Interno de los procesos en el área de Tesorería de la empresa Clínica Docente Los Jarales C.A., ubicada en San Diego, Estado Carabobo”**. Presentado en la Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Lucio. (2013). **Metodología de La Investigación**. México
- Jones Gareth. y George Jennifer. (2010). **Administración Contemporánea**. México:

- Editorial Mc Graw Hill.
- Kotter, John. (2010). **Cambio y Liderazgo. Escuela de Administración de Empresas.** De la Universidad Harvard
- López, Francisco., & Nuria, Soriano. (2012). **Gestión de Tesorería.** Madrid: Editorial Libros de Cabecera S.L.
- Méndez, Carlos. (2012). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** Editorial Mc.Graw Hill. Colombia.
- Palella, Santa., y Martins Filiperto. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa 3era. Ed.** Caracas: Fedupel.
- Pérez Carbayo, Juan. (2013). **Control en la Gestión Empresarial.** España: Editorial ESIC.
- Sánchez, Luis (2015). **Lineamientos de Control Interno del Efectivo en la empresa Comercializadora de Mobiliario para Hogar y Oficinas. Ubicada en Valencia, Estado Carabobo.”** Trabajo de Grado no publicado presentado la Universidad de Carabobo.
- Serna, Humberto. (2010). Gerencia Estratégica. 9na Edición. Panamericana editorial. Bogota, D.C. Colombia.
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica.**4ta Edición. México. Ediciones Limusa
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual De Trabajos De Grado De Especialización Y Maestría Y Tesis Doctorales.** Vicerrectorado De Proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Urbaneja, Carlos (2015). **Gestión Financiera basada en Balance Scorecard (BSC) para el manejo del Efectivo en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot, Estado Aragua.”,** presentado en la Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado
- Vilca, Linda (2012) **El control interno y su impacto en la gestión financiera de las Mypes de servicios turísticos en Lima Metropolitana.** Trabajo de grado. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Universidad San Martín de Porras, Perú. . Trabajo de Grado no publicado

- Vilca, Linda (2012). **El control interno y su impacto en la gestión financiera de las Mypes de servicios turísticos en Lima Metropolitana**. Trabajo de grado. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Universidad San Martín de Porras, Perú. Trabajo de grado no publicado
- Weston, Fred (2006). **Fundamentos de Administración Financiera**. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela
- Zapata, Edgard. (2004). Las pymes y su problemáticas empresarial. Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios. Septiembre- diciembre, número 52. Colombia,

ANEXOS

Anexo 1

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Proponer un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.

Objetivos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual en cuanto a la administración de los recursos financieros que presenta el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.	Situación actual en cuanto a la administración de los recursos financiero el área de tesorería	Administración Financiera del Área de Tesorería	Normas y procedimientos	1	Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario
			Información financiera	2	
			Recursos financieros	3	
			Disponibilidad de efectivo	4	
			Manejo del efectivo	5	
			Operaciones contables	6	
Analizar los factores internos y externos que inciden en manejo de los recursos financieros de la empresa Ferretería EPA, C.A.	Factores Internos y externos que Inciden en manejo de los Recursos Financieros	Elementos relacionados con la gestión de tesorería	Métodos de planeación	7	Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Matriz DOFA
			Herramientas Presupuestarias	8	
			Proyecciones del Flujo de efectivo	9	
			Reportes de Ingresos y egresos	10	
			Liquidez	11	
			Rentabilidad	12	
Diseñar un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa Ferretería EPA, C.A.	Plan Estratégico	Herramienta Estratégica	Resultados económicos	13	Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Matriz DOFA
			Plan Estratégico	14	

Fuente: García (2019)

Anexo 2. Cuestionario

Ítem	Preguntas	Si	No
1	¿Cree usted, que se llevan a cabo normas y procedimientos administrativos en el área de tesorería para el manejo adecuado del efectivo?		
2	¿La información financiera que se genera en el área de tesorería le permite conocer la gestión de solvencia de la empresa?		
3	¿En el área de tesorería se realiza la planificación de la actividad administrativa para el buen uso de los recursos financieros?		
4	¿Los procesos financieros que se manejan en el área de tesorería permiten conocer la disponibilidad inmediata del efectivo?		
5	¿En el área de tesorería se programan las entradas y las salidas del efectivo?		
6	¿En el área de tesorería se emplean procedimientos que garanticen los pagos, el control de transacciones y registro de las operaciones contables?		
7	¿Se emplean métodos de planeación en el área de tesorería para el manejo y control del efectivo?		
8	¿Se emplean herramientas presupuestarias en el área de tesorería para llevar un eficiente control del efectivo?		
9	¿Cree usted, que en el área de tesorería se realizan proyecciones anuales del flujo de caja para el manejo adecuado de los recursos financieros?		
10	Se generan reportes de registro y control de ingresos y egresos en el área de tesorería?		
11	¿Los procesos que se manejan en el área de tesorería con respecto al efectivo permiten la liquidez inmediata?		
12	¿Considera que las variaciones del flujo de efectivo afecta la rentabilidad de la empresa?		
13	¿La planificación financiera que se lleva a cabo en la empresa le permite conocer los resultados económicos?		
14	¿Considera necesario diseñar un plan estratégico para la administración eficiente de los recursos financieros en el área de tesorería de la empresa?		

Fuente: García (2019)

