



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ

**PLAN DE TESORERIA PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE
LA EMPRESA COMPUTOMO, C.A UBICADA EN NAGUANAGUA
ESTADO CARABOBO.**

Autor(a): Andrea Zapata

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**PLAN DE TESORERIA PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE
LA EMPRESA COMPUTOMO, C.A UBICADA EN NAGUANAGUA
ESTADO CARABOBO.**

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

Autor(a): Andrea Zapata

Tutor(a): Prof. Nohelia Duran

San Diego, Enero de 2021



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: _____

PLAN DE TESORERIA PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA COMPUTOMO, C.A UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.

Realizado por el (la) Br. -Andrea Zapata C.I. N° 19.129.368

cursante de la carrera de Contaduría Pública hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: Veinte, (20) PUNTOS.

El Jurado

Nohelia Duran

Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Nohelia Duran
C.I.: V- 7.135.386



Claribel Mieres

Jurado
Nombre: Claribel Mieres
C.I.: V- 10.268.485

Efraín Peraza

Jurado
Nombre: Efraín Peraza
C.I.: 15978937

Fecha: 10 / 08 / 2021

Rev. 03-2017



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE PASANTIAS
Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N° 0023-7-2021

San Diego, 12 de Julio del 2021

Ciudadano

ANDREA ZAPATA C.I. 19.129.368.

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“PLAN DE TESORERIA PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA COMPUTOMO, C.A UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.”**. Como requisito para optar al título de Licenciado en Contador Público.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

**Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.**

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

“Plan Universidad en Casa.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA

CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA

Quienes suscriben esta Acta Nohelia Duran de Cedula de Identidad No. V-7.135.386, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por la ciudadana Andrea Zapata, titular de la cedula de identidad N° V-19.129.368, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“PLAN DE TESORERIA PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA COMPUTOMO, C.A UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciada en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, Julio del año dos mil veintiuno (2021).

Tutora Académica

Lcda. Nohelia Duran

C.I. V- 7.135.386

Cel: 0412-8311718

E-mail: noheliaduran@hotmail.com

INDICE

RESUMEN INFORMATIVO	xiv
INTRODUCCION	xv
CAPÍTULO I	3
El PROBLEMA.	3
1.1 Planteamiento del Problema.	3
1.1.1. Formulación del Problema.	5
1.2 Objetivos de la Investigación.	6
1.2.1 Objetivo General.	6
1.1.2 Objetivos Específicos	6
2.2 Justificación de la Investigación.	6
2.3 Alcance y Limitaciones.	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
4.1 Antecedentes.	8
2.2 Bases Teóricas.	12
2.3 Definición de Términos Básicos.	15
CAPÍTULO III	17
MARCO METODOLÓGICO	17
3.1 Nivel de La Investigación.	17
3.2 Tipo y Diseño de la Investigación.	18
3.3. Fases Metodológicas.	18
CAPITULO IV	22
RESULTADOS	22
4.1. Análisis de los Resultados	22

4.1.1. Fase 1: Diagnostico de la situación actual en la planificación de tesorería y gestión financiera en la empresa Computomo, C.A.	22
4.1.2. Fase II: Análisis de las situaciones de riesgo a corto y mediano plazo que afectan la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A.	46
4.1.3 Fase 3: Diseño de un plan de tesorería que permita optimizar los procesos de tesorería mejorando la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A. .	47
CAPITULO V	48
LA PROPUESTA.....	48
5.1. Presentación de la Propuesta	48
5.2. Presentación de la Propuesta	50
5.3. Objetivos de la Propuesta	50
5.4. Diseño de la Propuesta	50
5.5 Factibilidad de la Propuesta.....	54
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS.....	61

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO	pp.
1.- Cuadro de Observación.....	35
2.- Matriz DOFA	40

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

pp.

GRÁFICO

1.- Ocurrencia de retrasos en toma de decisiones por falta de planificación financiera.	23
2.- Realización de cronogramas de pago en corto y mediano plazo.....	24
3.- Existencia de separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio familiar	26
4.- Frecuencia de realización de flujos de caja proyectados	27
5.- Existencia de provisiones para el pago oportuno de obligaciones.	28
6.- Efectividad de la comunicación con los clientes	29
7.- ¿Existe personal capacitado para la ejecución de las tareas administrativas de la empresa?.....	30
8.- Riesgo que representa la competencia para la continuidad de la empresa actualmente.....	31
9.- ¿Existe la necesidad de efectuar un cambio en la política de mantenimiento de la cartera de clientes?.....	32
10.- Factibilidad Operativa de la Propuesta	34

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO

pp.

TABLA

1.- Ocurrencia de retrasos en toma de decisiones por falta de planificación financiera.	23
2.- Realización de cronogramas de pago en corto y mediano plazo.....	24
3.- Existencia de separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio familiar	26
4.- Frecuencia de realización de flujos de caja proyectados	27
5.- Existencia de provisiones para el pago oportuno de obligaciones.	28
6.- Efectividad de la comunicación con los clientes	29
7.- ¿Existe personal capacitado para la ejecución de las tareas administrativas de la empresa?.....	30
8.- Riesgo que representa la competencia para la continuidad de la empresa actualmente.....	31
9.- ¿Existe la necesidad de efectuar un cambio en la política de mantenimiento de la cartera de clientes?.....	32
10.- Factibilidad Operativa de la Propuesta	34

DEDICATORIA

Dedicado principalmente a mis más grandes pilares, mi padre **Renán Zapata**, quien ha sido tan noble, proveedor y mi mejor apoyo siempre, a mi madre **Omaira de Zapata** quien con mucha dedicación me ha guiado en el camino correcto, con el objetivo de ser una persona correcta y de no sucumbir ante las adversidades. Sin mis padres no se aun si lo hubiera logrado. Los Amo.

A mi Hermana por apoyarme tanto con mi hijo en los momentos más duros.

A mí hermoso y amado hijo, Mathew Alexander Castillo Zapata quien es hoy en día mi más importante motor en cada sueño y objetivo planteados.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis exitosamente.

Andrea Zapata.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar **Dios**, por la bendición de lograr esta meta y las que vendrán.

A mis **Padres** y a mi Hermana por ser tan fundamental su apoyo durante el curso de mis estudios.

A mi Hijo por simplemente existir y motivarme a seguir adelante.

A Witty Growth, C.A principalmente al sr **Joiran Ruiz** y **Edinson Quintero** por apoyarme con la continuación de mis estudios para mi crecimiento Profesional y quienes fuera parte importante en la motivación de retomar mis estudios después de un largo tiempo.

A mi tutora **Nohelia Duran**, por el apoyo brindado y por sus enseñanzas a lo largo de la carrera.

A la **Universidad José Antonio Páez**, por abrirme las puertas para formarme como una profesional de la Republica.

A todos los que hicieron posible la culminación de esta tesis.

Andrea Zapata



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

**PLAN DE TESORERIA PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE
LA EMPRESA COMPUTOMO, C.A UBICADA EN NAGUANAGUA
ESTADO CARABOBO.**

Autora: Andrea Zapata

Tutora: Lcda. Nohelia Duran

Fecha: San Diego, Marzo 2021

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objeto proponer un plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo, con la finalidad de mejorar la gestión financiera en la empresa, de manera que se puedan tomar decisiones correctas que permitan distribuir los fondos y obtener una eficiente gestión financiera que se traduzca en mayor rentabilidad de la misma sin afectar el patrimonio de la familia y de la propia empresa. Para tal propósito, el estudio se enmarcó bajo la modalidad de investigación descriptiva en un estudio de campo a nivel descriptivo. La población que fue objeto de estudio estuvo comprendida por diez (10) personas relacionadas al área de ventas, administración y servicio técnico. La muestra seleccionada estuvo representada POR 8 personas de la población por ser pequeña y finita, por lo tanto fue un muestreo de tipo censal. Las técnicas seleccionadas serán la observación participativa, el análisis de estados financieros y la encuesta en forma de cuestionario de 10 preguntas cerradas y respuestas dicotómicas de alternativas únicas si-no. Los resultados obtenidos, fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados, aplicando la técnica de la estadística descriptiva, tales resultados fueron utilizados para realizar un diagnóstico real del proceso de gestión financiera de la empresa, así como, para detectar las debilidades existentes en sus procesos, los cuales fueron presentados en una matriz DOFA, donde surgieron las estrategias que permitieron diseñar el plan necesario para dar solución al problema planteado. Finalmente se concluye, que la empresa debe aplicar el plan propuesto, ya que existen fallas operativas en la gestión financiera por ser una empresa familiar donde tiende a confundirse el patrimonio de la empresa con el patrimonio familiar, de forma que se logren establecer y optimizar ciertos procesos que ayuden a mejorar la gestión financiera de la empresa.

Descriptor: Plan de tesorería, Gestión Financiera.

INTRODUCCION

Las empresas juegan un papel importante en la economía y en el mundo por lo que se hace tema de interés, la sustentabilidad de ellas a largo plazo. Factores como las leyes, los incentivos fiscales, los esquemas de financiamiento, el capital a invertir, oportunidades, mercado y la variedad de los productos y servicios que se pueden ofrecer pueden hacer pensar que es muy tedioso y complicado elaborar una planificación adecuada para la darle continuidad o poner en marcha un nuevo negocio.

Para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), la planeación estratégica es tan importante como para las grandes corporaciones ya se encierran en un marco mucho más pequeño donde la gran aspiración es continuar subsistiendo en el mercado e ir mejorando los resultados año tras año. Hay que reconocer que este tipo de empresas comienzan generalmente con un pequeño grupo de personas, en algunos casos familiares, que comparten una idea de comenzar un pequeño negocio sin trazarse grandes metas, sino objetivos de poco alcance pero que permitan el sobrevivir día a día. Por lo tanto es muy importante la construcción de planes estratégicos que permitan ver la empresa en su estado actual y llevarla a un estado futuro mucho mejor, adaptándose a las nuevas condiciones, desarrollando una visión para el corto plazo y disminuir la incertidumbre lo más que se pueda con relación al mediano y largo plazo.

En el presente trabajo de investigación se va a trabajar con una propuesta de plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo; en el cual se estudiará la importancia de contar con un plan estratégico de tesorería con miras a mejorar la gestión financiera

de la compañía manteniendo la continuidad del negocio compitiendo efectivamente en el mercado y mejorando el rendimiento financiero a través del establecimiento de estrategias gerenciales para la evolución del negocio.

Desde aquí en adelante, el trabajo de investigación se desarrolla de la siguiente manera:

En el capítulo I trata sobre la influencia del plan de tesorería en la gestión financiera de las empresas y los factores que podrían obstaculizar su evolución al no poner especial atención a su elaboración por lo que se especifica la problemática que crea la incógnita del trabajo seguido del objetivo general y los específicos que se llevarán a cabo en esta investigación. Luego se detalla la justificación e importancia de esta y finalmente se desarrollan los alcances y limitaciones del trabajo.

El capítulo II se centrará sobre los antecedentes de la investigación. Luego se muestran términos básicos que se utilizarán en el presente trabajo.

En el capítulo III se llevó a cabo el marco metodológico, el cual sustenta el presente trabajo de investigación, detallándose el tipo de investigación y diseño de investigación, se establece la población y se calcula la muestra y se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo IV se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos de muestreo.

En el capítulo V se expone la propuesta establecida de acuerdo a los resultados del presente estudio.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas a la empresa en estudio.

CAPÍTULO I

EI PROBLEMA.

1.1 Planteamiento del Problema.

La región Latinoamericana es una región emergente o en desarrollo que “presenta una marcada inestabilidad macroeconómica, y marcada inequidad social, entre otras características” (Valenzuela –Klagges, 2018). Frente a la percepción de corrupción y de ausencia de progreso en Latinoamérica, los ciudadanos demuestran que esto representa un freno al bienestar general de las personas. Es en ese escenario que las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas son consideradas imprescindibles para el desarrollo económico del país y para la generación de empleos.

En Venezuela, muchas empresas nacen debido una situación difícil del entorno como emprendimientos. Otras empresas responden a proyectos más innovadores, cuyos inventores optan por desarrollarlos en forma autónoma. Es por esto que algunas personas emprenden en nuevas pymes o empresas familiares sin tener un plan de tesorería que haga que ellas puedan tener ventajas sobre su competencia y que favorezca a su continuidad a largo plazo. La realidad nacional “muestra un predominio de emprendimientos, microempresas y pymes por necesidad”, dedicadas principalmente al sector comercio (especialmente venta de alimentos), peluquería, estética y transporte. Las iniciativas de negocios innovadores o de tecnología avanzada son menos frecuentes, pero existen y luchan por abrirse camino; en los últimos años, algunas lo logran fuera de las fronteras nacionales. Muchas empresas han cerrado operaciones debido a la cantidad tan alta de regulaciones a nivel impositivo, cambiario y económico.

Un plan de Tesorería es un documento donde se hacen las previsiones con las que la empresa debe visualizar cobros y pagos partiendo de un disponible de manera que anticipe el futuro económico de la misma. “Investigaciones muestran de manera convincente que el capital insuficiente es una de las principales razones por la que las pequeñas empresas fallan, junto con la falta de experiencia, mala ubicación y administración de inventarios y sobreinversión en activos fijos” (Longencker, 2012) por lo que se hace necesario conocer la contabilidad de la empresa debido a que la mayoría de las fallas son por razones meramente financieras. De la planificación de la tesorería depende el hecho de que el dinero esté disponible cuando haya que realizar un pago determinado sin afectar la liquidez de la empresa y también de que exista un colchón frente a los imprevistos de manera que a través de estas estrategias se conozca si la empresa es económicamente viable.

En algunos casos, aunque se tiene idea de que ciertamente el negocio será un éxito, los accionistas no consideran apropiado implementar en su negocio, ciertas herramientas de control y gestión eficientes, porque no las creen necesarias y muchas veces porque creen que como están en desarrollo, optan por un manejo más familiar y práctico de la empresa. La falta de información de la definición del concepto gestión financiera podría ocasionar pérdidas a futuro, quiebre, roces en las relaciones humanas internas además de fusión por descontrol del patrimonio de la empresa con el patrimonio familiar e incluso el paso por el proceso que implica una sanción del estado por falta de planificación y previsión de eventos que pueden afectar directamente la operatividad de la empresa en un país tan convulsionado como Venezuela.

Tal es el caso de Computomo, C.A una empresa familiar con 15 años de actividad dedicada al diseño y desarrollo de soluciones integrales de tecnología, asesoría en redes, cableado estructurado, fabricación e instalación de cualquier tipo de equipos de computación, eléctricos y electrónicos; asistencia, mantenimiento y reparación a la medida de las necesidades del cliente. Ubicada en Naguanagua, estado Carabobo,

tiene como objetivo satisfacer necesidades de seguridad, comodidad, tranquilidad y esparcimiento, basados en el uso y explotación de tecnología existente. Tanto el Presidente y la Vicepresidente de la empresa, ambos fundadores de la compañía, dueños del capital y únicos accionistas, padres de familia; pertenecen a la primera generación del núcleo familiar que realiza actividades en búsqueda del desarrollo y posicionamiento de esta empresa en el mercado actual.

La junta directiva de la empresa cuenta con un plan estratégico de gobernabilidad muy general por escrito, que permite conocer y visualizar de manera completa hacia donde se dirige la empresa. Sin embargo no poseen un plan de tesorería y se observa que existe una delgada línea entre los recursos familiares y los recursos propios de la empresa que se hace difícil de percibir por los accionistas lo que pudiera generar un severo problema financiero afectando el flujo de caja y también la liquidez de la empresa; de manera que se requiere controlar la manera como se realizan los cobros y pagos, la previsión de estos y el manejo continuo de los fondos disponibles de forma que esta realiza los cobros y pagos de manera “empírica”. Además sería necesario integrar estrategias de división de estos recursos que permitan a la empresa ser autosuficiente en cuanto al mantenimiento de recursos propios que propicien la inversión y obtención de ingresos extraordinarios que no afecten al patrimonio de la misma a través de un plan de tesorería.

1.1.1. Formulación del Problema.

A partir de esta situación se formula la siguiente interrogante:

¿Qué ventajas tendría proponer un plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Compudomo, C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo?

1.2 Objetivos de la Investigación.

1.2.1 Objetivo General.

Proponer un Plan de Tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo.

1.1.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual en la planificación de tesorería y gestión financiera en la empresa Computomo, C.A
- Analizar las situaciones de riesgo a corto y mediano plazo que afectan la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A.
- Diseñar un plan de tesorería que permita optimizar los procesos de tesorería mejorando la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A.

2.2 Justificación de la Investigación.

Es necesario que en Computomo, C.A se establezca un control interno a fin de mejorar la situación financiera y administrativa. El propósito de la realización de este proyecto, es que los colaboradores de la empresa en especial del área administrativa, puedan establecer mejoras en el proceso de control interno que minimice errores en la gestión del dinero y los recursos de la compañía, cuyo beneficio sería conocer y anticipar el futuro económico de la empresa considerando su amplio objeto social, de manera que se puedan tomar decisiones correctas que permitan distribuir los fondos y obtener una eficiente gestión financiera que se traduzca en mayor rentabilidad de la misma sin afectar el patrimonio de la familia y de la propia empresa. Es muy importante que empresas como Computomo, C.A cuenten con un plan de tesorería escrito pues esto garantizaría a los accionistas en gran medida un buen retorno de su inversión, minimizando errores en la gestión de los recursos al optimizar la separación del patrimonio de la empresa y del patrimonio familiar respectivamente.

Por esta razón, la investigación se basa en una empresa familiar operativa a través de la cual se podrá evaluar como diseñar y aplicar un plan de tesorería adecuado para determinar cuáles son los factores que intervienen en las actividades que permiten el crecimiento de la empresa y que significan o no un riesgo financiero de la misma. Así mismo, esta investigación tendrá relevancia desde el punto de vista académico debido a que servirá de guía y material de apoyo para todos aquellos estudiantes que están a un paso de ser profesionales universitarios y necesiten información para realizar su trabajo de grado o pasantías relacionado con el tema de diseño de plan de tesorería para empresas familiares. La línea de investigación de este estudio se basa en: Gestión y Control de las Finanzas Publicas y Privadas.

2.3 Alcance y Limitaciones.

El alcance de esta investigación tiene como propósito diseñar el plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa lo cual tomaría un tiempo de 8 meses para terminarlo y presentarlo a la junta directiva de Computomo, C.A tomando en cuenta para su desarrollo algunos conocimientos del área administrativa y de contabilidad. Este diseño de plan de tesorería será aplicado en la única sucursal existente de Computomo, C.A ubicada en la Urbanización La Granja de la ciudad de Naguanagua y las técnicas de recolección de datos a utilizar se ejecutaran en esta zona donde se ubican variados comercios y emprendimientos de artículos y servicios de tecnología de la ciudad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes.

Con respecto a los antecedentes de dicha investigación Arias, F (2006:106) expresa: “Los antecedentes se refieren a todos los trabajos que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables, o se hayan propuesto objetivos similares, además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener idea sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad”, en este sentido, a continuación se presentan los antecedentes consultados:

Castro-Muro (2019), en su trabajo de investigación titulado “**Gestión de tesorería y su relación con la liquidez de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau S.A., Piura, 2018**”, para optar al título de Contador Público en la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú; hizo un análisis acerca de la relación existente entre la gestión de tesorería y la liquidez de la empresa caso de estudio. Para alcanzar el objetivo planteado y determinar el impacto que tiene la relación entre la gestión de tesorería y la liquidez en la empresa realizó un diseño de investigación explicativa correlacional, de campo cuya recolección de datos se realizó a través del análisis documental de los estados financieros de la empresa y encuestas con el objetivo de tener información relevante mediante la cual ofreció sus resultados realizando un análisis estructurado de la información de la gestión de tesorería, liquidez de la empresa y situación actual de la misma. En esta investigación concluyó que la gestión de tesorería guarda relación directa con la liquidez y que para ese momento la liquidez de la empresa era desfavorable debido a las limitadas políticas de cobranza por lo que tenían una cartera de morosidad alta que corregir. La investigación descrita sirve de apoyo en el

presente texto, ya que nos proporciona información relevante en cuanto se refiere al estudio previo a realizar para determinar la situación actual de la empresa. También las técnicas de diagnóstico empleadas por el autor favorecen a la investigación porque se requiere emplear varios tipos de instrumentos para analizar estados financieros y luego definir estrategias funcionales ante distintos factores que nos ayudan a definir la manera como se va a diseñar el plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Compudomo, C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo.

Coronel (2018) en su trabajo de investigación titulado **“Control Interno Para Mejorar La Eficiencia Del Área De Tesorería En La Universidad Nacional De Jaén, 2017”**, presentado para optar por el título de Contador Público egresado de la Universidad Señor de Sipán, Perú; señaló que existía falta de eficiencia en el área de tesorería de la Universidad de Jaén, Perú que desfavorecía en general los asuntos administrativos. El objetivo de su trabajo fue proponer procedimientos de control interno, para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la Universidad Nacional de Jaén, en el 2017. Esta investigación tuvo una metodología cuantitativa, descriptiva y propositiva con diseño no experimental. La recolección de datos se hizo a través de la aplicación de cuestionario, encuesta y análisis documental. En esta investigación se pudo determinar que el control interno en la Universidad Nacional de Jaén, se realizaba de forma esporádica de manera que en el área de tesorería no se ejecutaba ningún control.

La investigación mencionada anteriormente sirve de guía en la elaboración del estudio de la situación actual de Compudomo, C.A para conocer a través del análisis de los instrumentos de recolección de datos como se encuentra el control interno de la empresa Compudomo, C.A. También nos ofrece una vista importante acerca de la elaboración de un plan de control interno el cual podemos usar como guía para elaborar el plan de tesorería que se aspira proponer.

Arcia (2018), en su trabajo de investigación titulado **“La Planificación Y Control Financiero Para La Toma De Decisiones En Las Empresas Manufactureras”**, presentado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, La Morita; destaca la importancia de establecer políticas financieras dentro la empresa manufacturera y familiar en estudio como guía para la toma de decisiones y como instrumento de cambio y de fortalecimiento del modelo de negocio en este tipo de empresas que además son manufactureras. El objetivo de su trabajo fue Analizar la Planificación y el Control Financiero, en la toma de decisiones, en las empresas manufactureras caso FAPROA CA. Esta investigación tuvo una metodología tipo descriptiva no experimental, de campo. La recolección de datos se hizo a través de la técnica de cuestionario tipo Likert. En esta investigación se pudo determinar que había que hacer mejoras en cuanto a la definición de políticas financieras a través de lineamientos específicos de control de gestión para cubrir en términos generales las debilidades detectadas.

La investigación reseñada se considera un importante antecedente, ya que se vincula con la presente investigación proporcionando conocimiento sobre cómo realizar el diagnóstico de las fallas de políticas en materia financiera de una empresa con la característica particular de ser familiar sirviendo de guía para la realización del presente trabajo.

Amitesarove y Benítez (2017), en su trabajo de investigación titulado **“Plan De Negocios Para La Creación De Un Servicio Delivery Del Restaurante “The Point Gourmet”, Municipio El Hatillo, Año 2017**, presentado para optar por el título de Licenciado en Administración de la Universidad de Nueva Esparta, Caracas; destaca el análisis para la toma de decisiones en la creación del servicio y la posterior puesta en marcha en la empresa. El objetivo de su trabajo de grado es elaborar un plan de negocios para la creación de un servicio delivery del restaurante “The Point Gourmet”, en el Municipio El Hatillo, Estado Miranda.

Esta investigación tiene una metodología tipo descriptiva con la modalidad factible, su diseño es mixto. La recolección de datos se hizo a través de las técnicas de la encuesta y la entrevista. En esta investigación se concluyó que el proyecto era rentable y contaba con solvencia en corto plazo.

La investigación reseñada se considera un importante antecedente, ya que se vincula con la presente investigación proporcionando conocimiento sobre cómo realizar las proyecciones y evaluaciones de factibilidad económica- financiera utilizando como herramientas auxiliares el punto de equilibrio e indicadores financieros, los cuales permiten el análisis la toma de decisiones en la integración de un servicio en una empresa existente.

Cabrera y Rivas (2016) en su investigación titulado **“Análisis Financiero De La Rentabilidad Económica De Las Empresas Afiliadas A Capemiac Que Trabajan Con Alimentos Para El Periodo 2011-2014”**, presentado para optar al título de Economista de la Universidad de Carabobo hace énfasis en que la rentabilidad económica es de vital importancia para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones; precisamente porque garantiza su permanencia y crecimiento, aportando así al aumento del valor de las entidades. El objetivo de esta investigación fue analizar el desempeño de la rentabilidad económica en las empresas afiliadas a CAPEMIAC que trabajan con alimentos para el periodo 2011-2014. Esta investigación tuvo una metodología de corte descriptivo, de campo no experimental. La técnica de recolección de datos utilizada fue a través de cuestionario aplicado a la muestra y el análisis se hizo a través de estadística descriptiva e inferencia estadística. En esta investigación se concluyó que, en promedio, el rendimiento de los recursos en la muestra estudiada exhibió una tendencia a la baja; principalmente por una disminución en la eficiencia en el uso de los activos.

Esta investigación es de suma importancia para nuestro estudio debido a que en ella se aplicaron índices financieros que nos sirven para evaluar la rentabilidad de CompuDomo, C. A y las interpretaciones derivadas nos sirven de apoyo para comprender mejor los resultados que podamos obtener en nuestro estudio.

2.2 Bases Teóricas.

Planificación Financiera y de Tesorería

La planificación financiera y de tesorería son todas las estrategias que deben tener las empresas implantadas en su sistema cuya revisión debe hacerse continuamente para mantenerse actualizadas a fin de asegurar la rentabilidad a corto o mediano plazo así como su continuidad en el largo plazo. En este sentido Ortiz (2011), define la relación entre planificación financiera y de tesorería como “Las empresas realizan un plan financiero o estratégico a largo plazo (3,5 y 10 años) y un presupuesto financiero a un año que es parte de la fuente para confeccionar el presupuesto de tesorería” (p.301). Con lo cual se puede deducir que la planificación financiera es de gran importancia para la empresa ya que sobre ella está elaborada la planificación o presupuesto de tesorería el cual según Olsina (2009:78) “su ámbito temporal es de corto plazo es decir, actúa sobre datos y posiciones para establecer la liquidez esperada y proyectada hasta un horizonte temporal de hasta doce meses. Su objetivo es prever cuándo y por qué importes evolucionara la liquidez de la empresa tratando de identificar con la máxima anticipación posible el déficit y excedentes a corto plazo. ”

Importancia de la Gestión Financiera en Empresas Familiares

La gestión financiera en empresas familiares según Esparza y García (2010), “utiliza políticas financieras diferentes al resto de las empresas porque las oportunidades de crecimiento, los costos financieros y los recursos internos parecen

ser los principales factores que diferencian el comportamiento financiero entre las empresas familiares y las no familiares”, (p.32). De acuerdo a lo anteriormente expuesto podemos deducir que las empresas familiares utilizan distintas políticas económicas por cuanto no tienen la preocupación en general de pagos o deudas enormes ya que en general son más rentables que las empresas no familiares.

Estas empresas normalmente no llevan un control financiero tan exhaustivo como las no familiares debido a que normalmente son empresas en el hogar tal como lo explica Longenecker (2012) “Al igual que la mayoría de las iniciativas de negocios, una empresa en el hogar tiene una meta importante —ganar dinero— y ubicarla en el hogar incrementa las utilidades al reducir los costos” (p.274). Razón por la cual podría deducirse que la gestión financiera tiene como objetivo maximizar las ganancias para los accionistas por lo que si hubiera fallas por descuido o ignorancia en la gestión financiera de las empresas familiares su continuidad a largo plazo podría verse afectada. Esta afirmación es confirmada por Antista (2015) “La empresas familiares, tal como se puede recoger en la práctica diaria, carecen en la gran mayoría de casos de estructura organizacional, quedando su “suerte” librada a la “intuición” del fundador o emprendedor de la empresa; el observar e implementar un sistema administrativo-contable apuntalado en la organización, planificación y profesionalización, tal como ha sido desarrollado, si bien no asegura el éxito, sustenta las bases para lograrlo” (p.202).

Análisis Financiero Mediante Indicadores para la Toma De Decisiones

Los estados financieros son utilizados para poder evaluar rentabilidad y solvencia de la empresa, de manera que a través del análisis de ellos se puede determinar si la entidad obedece a la hipótesis de negocio en marcha en un momento determinado. También, para decidir si invierte en una empresa, puede emplear el análisis financiero con el fin de comprender el desempeño del periodo anterior y las perspectivas futuras de la que esta propuesta para invertir u optimizar los procesos de control financiero

de la entidad. El Análisis financiero lo define Angulo (2017:355) “Es el estudio que se le realiza a la información financiera mediante la utilización de herramientas financieras como son los indicadores financieros, técnicas de análisis (horizontal y vertical) entre otras con el fin de interpretar y diagnosticar la situación financiera de la empresa para presentar conclusiones y recomendaciones facilitando la toma de decisiones a los usuarios de la información financiera”.

En este orden de ideas, Arcia (2018:25) “La relación de un correcto diagnóstico financiero en la empresa es clave para una correcta gestión, ya que permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa. Para que el diagnóstico sea útil, se debe realizar de forma continua en el tiempo sobre la base de datos fiables y debe ir acompañado de medidas correctivas para solucionar las desviaciones que se vayan detectando”

Indicadores de Gestión financiera

Según Turmero, I (2008:2) “Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso”. De lo anteriormente expuesto podemos deducir que los indicadores de gestión financiera nos sirven para conocer el desempeño contable, económico y financiero de la empresa en general de manera que nos permite entender el desarrollo y comportamiento de la entidad.

Los indicadores financieros se dividen en grupos que evalúan distintas áreas de desarrollo de la empresa. Para evaluar la Gestión Financiera de la empresa tenemos:

- Indicadores de Liquidez
- Indicadores de Estructura Patrimonial
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Productividad
- Indicadores de Actividad o Rotación de Cartera.

2.3 Definición de Términos Básicos.

Cartera: Es el conjunto de todos los activos a largo o corto plazo que tiene una empresa. También se conoce como cartera de valores.

Estrategia financiera: es un esquema que abarca la manera como se usa el dinero que está relacionado con la obtención de recursos para financiar las operaciones del negocio a corto, mediano y largo plazo. Se resumen en políticas, objetivos, planes y acciones combinadas por la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos financieros.

Gestión financiera: Manejo de los recursos financieros de la empresa que dependen de la planificación financiera de la empresa.

Liquidez: capacidad de la empresa para cancelar las obligaciones contraídas a corto plazo.

Optimizar: Se refiere a la capacidad de hacer o resolver alguna cosa de la manera más eficiente posible y, en el mejor de los casos, utilizando la menor cantidad de recursos.

Patrimonio familiar: conjunto de bienes y derechos, cargas y obligaciones, pertenecientes a una familia, que tiene como objeto proteger económicamente a la familia y sostener el hogar.

Patrimonio empresarial: conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, asimismo como las deudas u obligaciones contraídas por la misma.

Productividad: es el nivel de eficiencia que tienen los gastos invertidos por una empresa para desarrollar su actividad en relación a los ingresos recibidos.

Rentabilidad: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes.

Tesorería: Es el área de una empresa en la cual se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja. Esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de una empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel de La Investigación.

En la presente investigación, en relación con el Marco Metodológico, Arias (2006) lo define:

“Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.18)

Con respecto a la definición referenciada, el marco metodológico se refiere a la definición del tipo de investigación a realizar por lo que su finalidad es establecer cómo se lleva a cabo la investigación, mediante un diseño detallado que muestre la estrategia para obtener información y describa las actividades, técnicas e instrumentos a utilizar para dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados, y darle validez y confiabilidad a los datos.

La naturaleza de la investigación se basa en la explicación de un problema microeconómico que ocurre en el municipio Naguanagua, Estado Carabobo; esta consiste en la planificación del área de tesorería de una empresa familiar con 16 años de antigüedad y surge ante la inquietud de proponer un plan que permita optimizar los procesos de gestión financiera de la empresa que propicie su continuidad. Este trabajo está enmarcado en un enfoque cuantitativo y descriptivo de la investigación, basado en un caso de estudio. Se refiere a una investigación descriptiva ya que según Sabino, C (1994:93) “la investigación descriptiva se propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizan criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”. En esta investigación se utilizará el análisis para

caracterizar el objeto de estudio y trata sobre realidades de hechos, de esta manera se proporcionará una interpretación correcta de los mismos.

3.2 Tipo y Diseño de la Investigación.

De acuerdo con Silva, J (2006:22) señala que: “La investigación cuantitativa es aquella que utiliza información del tipo cuantitativo directo, lo que permite cuantificar la relevancia de un fenómeno, poniendo énfasis en la confiabilidad de los datos, e intenta generalizar sus conclusiones a una población o universo”. En este sentido, la investigación cuantitativa se desarrolla sobre un problema bien definido y persigue objetivos bien clarificados, mediante hipótesis que se plantean relaciones entre las variables y las mismas pueden ser controladas en el estudio; es por ello que se persigue plantear un modelo de plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de Compudomo, C.A, analizando las áreas problemáticas de la estructura financiera del negocio y tomando en cuenta los riesgos a mediano y largo plazo que trae para ésta el no contar con una adecuada planificación financiera.

Los medios utilizados para obtener los datos de la investigación, están enmarcados de acuerdo a las fuentes en una investigación mixta (documental y de campo) y de acuerdo a su alcance será descriptiva y no experimental.

3.3. Fases Metodológicas.

3.3.1 Fase 1: Diagnostico de la situación actual en la planificación de tesorería y gestión financiera en la empresa Compudomo, C.A.

Esta fase consistió en efectuar el estudio de las condiciones de la planificación de tesorería y gestión financiera de la empresa, proporcionándonos una vista general de la manera como se realizan las operaciones financieras mediante el estudio de las dimensiones de control interno e indicadores de gestión, que se realizaron a través del análisis de los estados financieros para conocer la situación económica actual y la

aplicación de una encuesta para conocer la existencia de políticas y procedimientos financieros de la empresa.

Para ello se define la población de estudio según Silva, J (2006:91) “la población o universo muestral, señala a quien o que se estudia describiendo sus características e indicando como se procederá para la selección y el tamaño de la muestra”. Por esta razón, la población a utilizar en esta investigación es finita, de 10 trabajadores de la empresa Computomo, C.A; 8 miembros y 2 socios.

Dada la presente población, se debe seleccionar una muestra, la cual según Hernández (2010:207) “Es un subgrupo de la población, que ha sido previamente delimitado, y que puede ser probabilística o no probabilística, porque dependerá de los objetivos del estudio y del esquema de investigación”. Así mismo, Blaxter (2000:179) define el muestreo intencional como “seleccionar manualmente los casos supuestamente típicos o interesantes”. Por ende, se tomaran como muestra 8 empleados de la empresa los cuales serán: Los dos (2) propietarios, los dos (2) encargados de administración y cuatro (4) empleados del área de ventas.

Las técnicas a utilizar en la investigación serán la observación participativa, el análisis de estados financieros y la encuesta. La observación participativa será realizada a través de la narrativa; el análisis de los estados financieros se hará de acuerdo a lo aprendido en la universidad y la encuesta será realizada a través de un través de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y dicotómicas.

Así mismo, para la aplicación de las técnicas es necesario un instrumento de recolección como fuente de información primaria, el cual será el cuestionario. El cuestionario es de preguntas cerradas ya que recopila las respuestas de nuestros encuestados dentro de un marco limitado de que permiten tener un resultado más concreto.

3.3.2 Fase 2: Análisis de las situaciones de riesgo a corto y mediano plazo que afectan la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A.

En esta fase, se hace un análisis del contraste entre situación actual hallada en la empresa y los factores que afectan en corto y mediano plazo la continuidad de la organización a través de una matriz FODA que permita visualizar de qué manera se ve afectada la empresa en cuanto a la gestión financiera.

También se aplicó una encuesta a los propietarios para conocer su posición respecto a la necesidad de efectuar un cambio en la política de mantenimiento de la cartera de clientes para lograr y mantener el equilibrio financiero de la empresa a través del tiempo.

Por último, se realizó un cuadro de situación que señala las fallas críticas del proceso de tesorería y gestión financiera de la empresa.

3.3.3 Fase 3: Diseño de un plan de tesorería que permita optimizar los procesos de tesorería mejorando la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A.

En esta fase, a partir de la identificación de las necesidades detectadas, se procedió a presentar Plan De Tesorería Para Optimizar La Gestión Financiera De La Empresa Computomo, C.A con la finalidad de dar solución a los problemas de tesorería, mejorando la gestión financiera en la empresa, que orientará el diseño del plan de tesorería más acorde con las deficiencias detectadas.

Para ello, la propuesta del Plan de tesorería que permita optimizar los procesos de tesorería mejorando la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A. se hizo de acuerdo a la siguiente estructura:

- Presentación de la propuesta
- Beneficios de la propuesta

- Objetivos de la propuesta
- Desarrollo de la propuesta
- Factibilidad de implementación de la propuesta.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

En el presente capítulo, se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos seleccionados, los cuales fueron analizados e interpretados, para poder desarrollar las fases metodológicas siguientes, y lograr el objetivo principal de este estudio que consistió en proponer un plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A.

4.1.1. Fase 1: Diagnostico de la situación actual en la planificación de tesorería y gestión financiera en la empresa Computomo, C.A.

Esta fase consistió en efectuar el estudio de las condiciones de la planificación de tesorería y gestión financiera de la empresa, proporcionándonos una vista general de la manera como se realizan las operaciones financieras. Para tal fin se realizó el estudio de indicadores de gestión a través del análisis de los estados financieros del año 2020 para conocer la situación económica actual y la aplicación de una encuesta para conocer la existencia de políticas y procedimientos financieros de la empresa. También se ejecutó una encuesta con el apoyo de un cuestionario, compuesto de diez (10) preguntas dicotómicas de respuesta cerradas con alternativas si-no, aplicado a la muestra comprendida por ocho (8) trabajadores relacionados con las operaciones del área administrativa y de ventas, cuyos resultados fueron tabulados en tablas de frecuencias, diagramas en gráficos circulares, analizados e interpretados. Seguidamente, se aplicó un cuadro de observación que permitió detectar la existencia

o ausencia de ciertas variables que intervienen en el proceso de gestión financiera de la empresa, los cuales se detallan como sigue a continuación.

a) Análisis del instrumento: Cuestionario.

1- ¿Cree usted que ocurren retrasos en la toma de decisiones por no contar con una adecuada planificación financiera?

Tabla 1. -Ocurrencia de retrasos en toma de decisiones por falta de planificación financiera.

ALTERNATIVA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
SI	7	87,5%
NO	1	12,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Zapata (2021)

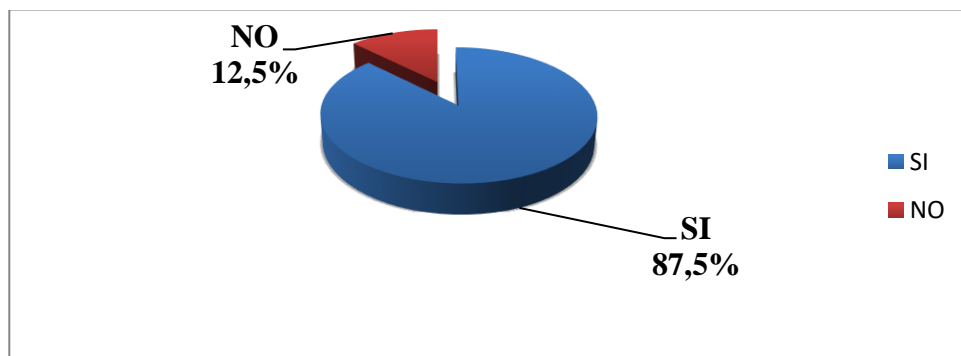


Grafico 1.- Ocurrencia de retrasos en toma de decisiones por falta de planificación financiera.

Fuente: Zapata (2021)

Análisis

Ante esta interrogante el ochenta y siete punto cinco por ciento (87.5%) de la muestra indico que si creen que ocurren retrasos en la toma de decisiones por no contar con una adecuada planificación financiera. Sin embargo el doce punto cinco

por ciento (12,5%) restante considera que no es cierta esa afirmación. Vale la pena destacar que sin la planificación financiera la toma de decisiones se retarda muchas veces porque no se anticipan problemas económicos con tiempo y no se toman acciones correctivas que permitan mejorar y mantener el flujo del dinero dentro de la organización. Esto puede repercutir en el retraso del pago de obligaciones financieras y a veces en la compra de artículos para la venta o en la ejecución de servicios a clientes por no contar con los recursos apropiados en el momento. En Venezuela, actualmente se hace difícil hacer planificación financiera en las empresas debido a la hiperinflación ya lo que los precios del mercado son muy variables. Es decir, hoy se planifica un flujo de caja para un monto y posiblemente para mañana o en horas ya represente otro monto distinto; por lo general, uno menor al presupuestado.

2- ¿Se realizan cronogramas de pagos y cobros en el corto mediano plazo?

Tabla 2.-Realización de cronogramas de pago en corto y mediano plazo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
SI	2	25,00%
NO	6	75,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Zapata (2021)

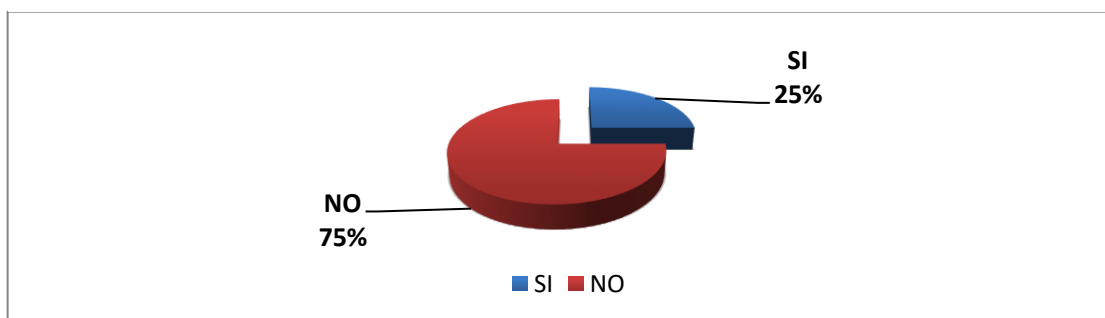


Gráfico 2.- Realización de cronogramas de pago en corto y mediano plazo.

Fuente: Zapata (2021)

Análisis

En este ítem se pudo observar que no se realizan cronogramas de pagos de corto y mediano plazo en la empresa ya que un setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados respondieron negativamente. El veinticinco por ciento (25%) restante afirma que se hacen cronogramas de pago en la empresa. Es importante mencionar que establecer un cronograma de pagos permite, entre otras cosas, organizar los eventos financieros que sean susceptibles de ser olvidados de cancelar como cuentas por pagar e impuestos fiscales y parafiscales y otros gastos fijos. Es posible que el no tener un cronograma de pagos esté justificado en la volatilidad actual de los precios en Venezuela lo que conlleva a no establecer presupuestos para periodos mayores a 2 semanas. Sin embargo esto no ocurre así para el caso de las declaraciones de impuestos porque a nivel contable se puede estimar la cantidad a desembolsar en el

mes a través de la planificación financiera. Los cronogramas de pago en esta empresa no se establecen con regularidad porque son pocos los pagos que se hacen por gastos fijos tales como internet, luz, agua y nóminas.

3- ¿Conoce usted que existe separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio familiar?

Tabla 3.- Existencia de separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio familiar

ALTERNATIVA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
SI	1	12,50%
NO	7	87,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Zapata (2021)

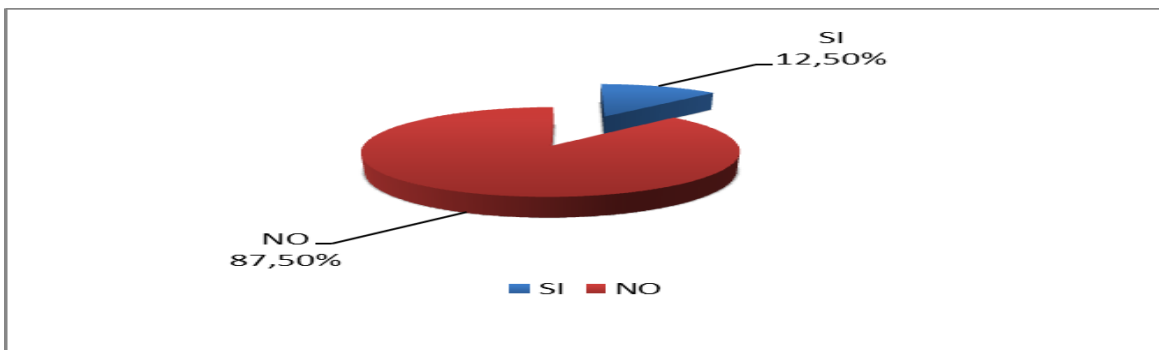


Gráfico 3.- Existencia de separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio familiar.

Fuente: Zapata (2021)

Análisis

De acuerdo a este ítem, el ochenta y siete punto cinco por ciento (87,50%) de los encuestados no saben si hay separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio familiar por ser una empresa pequeña y ciertamente familiar por lo que esta es información restringida. El restante doce punto cinco (12,5%) indica que los patrimonios son independientes. La separación patrimonial es importante ya que la empresa debe, a través de un esquema de organización y protección patrimonial,

asegurar que en un momento de crisis no quede vinculado al fracaso aquello que por naturaleza no debe ser arriesgado: la estabilidad patrimonial de la familia. Esto es un tema altamente confidencial por el cual no todo el personal está en conocimiento de su existencia y su afectación es igual de influyente tanto en empresas familiares pequeñas como las medianas. El no mantener separación de patrimonio comercial puede poner en riesgo el patrimonio familiar por lo que es urgente hacer una estrategia que permita mantener separado el dinero de la empresa del de la familia.

4- ¿Se realizan flujos de caja proyectados con regularidad?

Tabla 4.- Frecuencia de realización de flujos caja proyectados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
SI	0	0,00%
NO	8	100,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Zapata (2021)

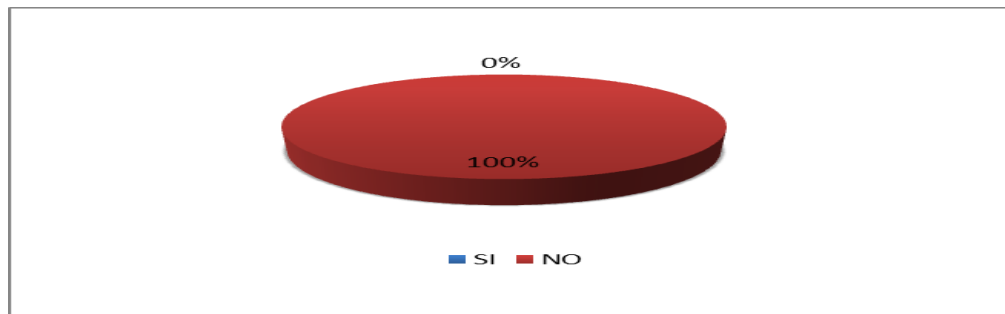


Gráfico 4.- Frecuencia de realización de flujos de caja proyectados.

Fuente: Zapata (2021)

Análisis

En esta pregunta el cien por ciento (100%) de los encuestados indica que no se hacen flujos de caja con regularidad pudiendo estar justificado este hecho con la realidad de que en Venezuela existe una hiperinflación por lo cual la devaluación del bolívar frente al dólar es desmedida y la pérdida del poder adquisitivo haría que un flujo de caja proyectado pierda el efecto para el cual fue hecho en poco tiempo. Es importante contar con un Flujo de caja proyectado para poder conocer la liquidez de la empresa para que ayude a la gerencia administrativa a tomar decisiones en cuanto a la compra de insumos para la empresa y garantizar el pago de obligaciones de forma oportuna.

5- ¿La empresa mantiene provisiones para el pago oportuno de obligaciones?

Tabla 5.- Existencia de provisiones para pago oportuno de obligaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
SI	3	37,50%
NO	5	62,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Zapata (2021)

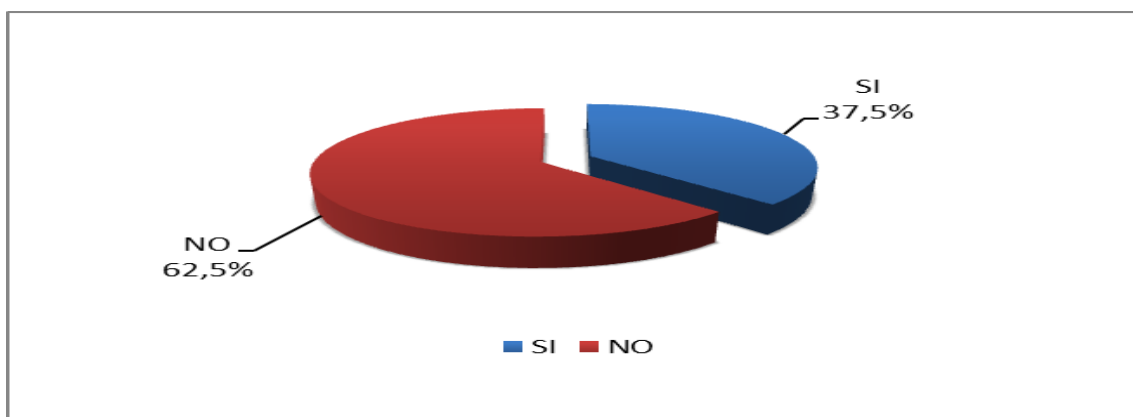


Gráfico 5.- Existencia de provisiones para el pago oportuno de obligaciones

Fuente: Zapata (2021)

Análisis

Del total de los encuestados, el sesenta y dos punto cinco (62.5%) considera que no existen provisiones en la empresa para el pago oportuno de las obligaciones y el resto, treinta y siete punto cinco por ciento (37.5%) respondió positivamente. La mantención de provisiones para pago de obligaciones y gastos fijos es importante para poder cubrir todos esos compromisos con el menor margen de error posible considerando que estamos en una economía hiperinflacionaria y dolarizada. También se evitarían retrasos y multas generadas por no pagar a tiempo las obligaciones

pendientes tales como IVA o ISLR que son importantes para la existencia de la empresa.

6- ¿Considera usted que es efectiva la comunicación con los clientes?

Tabla 6.- Efectividad de la comunicación con los clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
SI	6	75,00%
NO	2	25,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Zapata (2021)

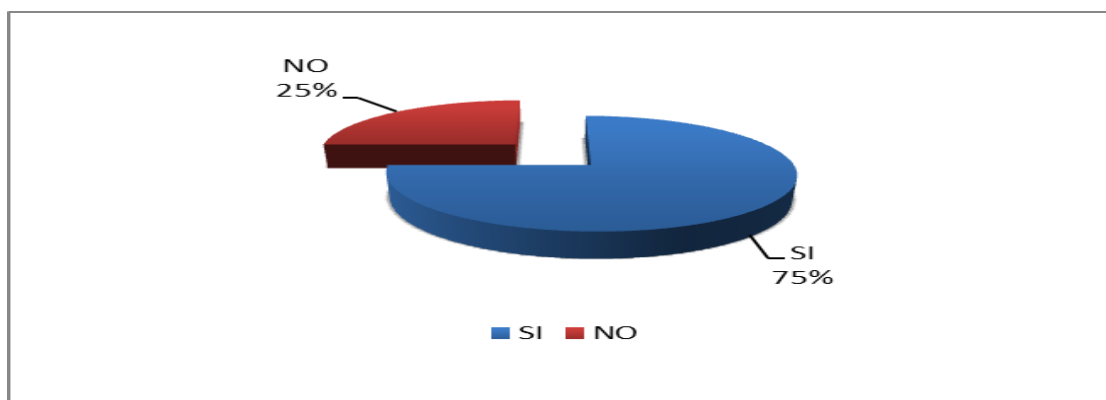


Gráfico 6.- Efectividad de la comunicación con los clientes

Fuente: Zapata (2021)

Análisis

Ante esta interrogante, el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados afirman que existe una buena comunicación con los clientes mientras que el veinticinco por ciento (25%) restante respondió negativamente. La comunicación con los clientes es importante para garantizar un buen servicio de calidad que permita a la empresa seguir creciendo a través del tiempo y mantenerse en el mercado aun cuando existan dificultades. También permite a los directivos tomar decisiones que

beneficien a la empresa y en general a sus clientes de manera tal que sirva de referencia para atraer otros clientes nuevos.

7- ¿Cree usted que existe personal capacitado para la ejecución de las tareas administrativas de la empresa?

Tabla 7.- ¿Existe personal capacitado para la ejecución de las tareas administrativas de la empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
SI	6	75,0%
NO	2	25,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Zapata (2021)

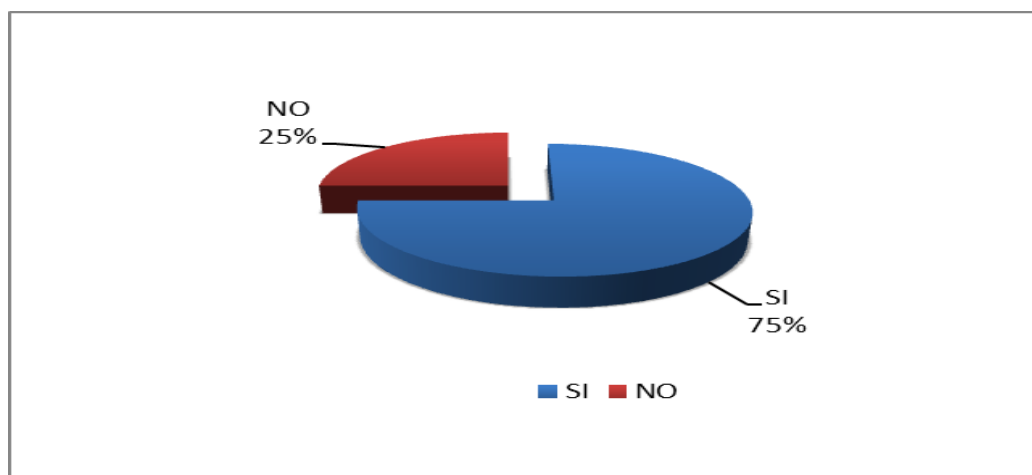


Gráfico 7.- ¿Existe personal capacitado para la ejecución de las tareas administrativas de la empresa?

Fuente: Zapata (2021)

Análisis

En este ítem, el setenta y cinco por ciento (75 %) de los encuestados considera que si existen personas capacitadas para realizar las tareas administrativas de la empresa mientras que el veinticinco por ciento (25 %) restante niega esta afirmación justificados en el hecho de que en la empresa actualmente existen dos personas que

realmente tienen experiencia administrativa y de ventas pero requieren mayor capacitación la cual no se hace con frecuencia en la empresa. Es importante mencionar que la capacitación en el área administrativa debe ser constante y es importante para mejorar el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo.

8- ¿Piensa que la competencia representa un riesgo para la continuidad de la empresa actualmente?

Tabla 8.- Riesgo que representa la competencia para la continuidad de la empresa actualmente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
SI	5	62,5%
NO	3	37,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Zapata (2021)

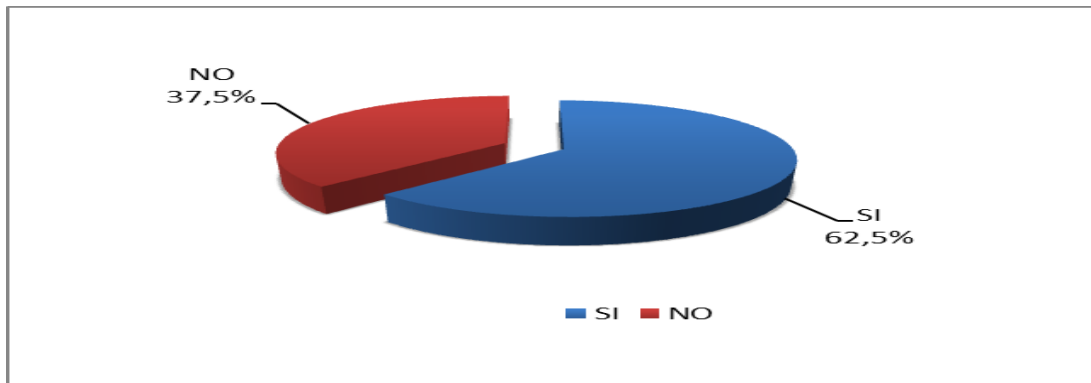


Gráfico 8.- Riesgo que representa la competencia para la continuidad de la empresa actualmente.

Fuente: Zapata (2021)

Análisis

El sesenta y dos punto cinco por ciento (62,5 %) de los encuestados, opina que la competencia si representa un riesgo para a empresa mientras que el treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%) restante no lo considera así. Esto puede estar fundamentado en el hecho de que con la situación actual de Venezuela el proceso de vender equipos computacionales es complicado porque la competencia es amplia y hay que mantenerse en el margen de precios del mercado lo que muchas veces hace que no sea rentable importar equipos y/o comprarlos para revenderlos nuevamente ya

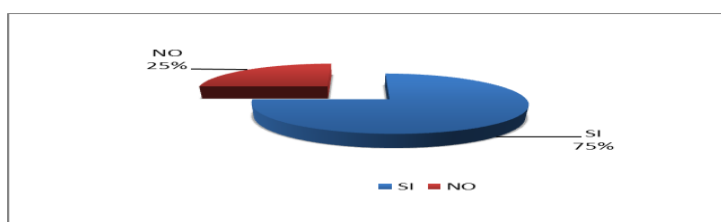
que no generaría utilidad. También tenemos el hecho de que en el país muchas empresas se están yendo del país por la situación económica y de alguna manera eso representaría una ventaja para Computomo, C.A porque podría encontrar la estrategia para su continuidad a lo largo del tiempo pese a las dificultades que se viven el país.

9- ¿Cree usted que existe la necesidad de efectuar un cambio en la política de mantenimiento de la cartera de clientes?

Tabla 9.- ¿Existe la necesidad de efectuar un cambio en la política de mantenimiento de la cartera de clientes?

ALTERNATIVA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
SI	6	75,0%
NO	2	25,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Zapata (2021)



Análisis

Gráfico 9.- ¿Existe la necesidad de efectuar un cambio en la política de mantenimiento de la cartera de clientes?

En esta interrogante, el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados considera que hay que efectuar un cambio en la política de mantenimiento de la cartera de clientes mientras que el veinticinco por ciento (25%) restante respondió negativamente. Mantener a los clientes es necesario para garantizar la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo inclusive en situaciones de crisis como la que está viviendo nuestro país. Se hace necesario idear una política que beneficie a la empresa en encontrar nuevos clientes y en mantener los que ya se tienen a través de mejoras tales como la disminución de los tiempos de servicio, mejoras de la eficiencia de los mismos y oferta de más productos computacionales con mejores precios para los clientes.

10- ¿Cree usted que mediante la aplicación de un plan de tesorería y gestión financiera se lograría favorecer la continuidad a largo plazo de la empresa familiar Computomo, C.A?

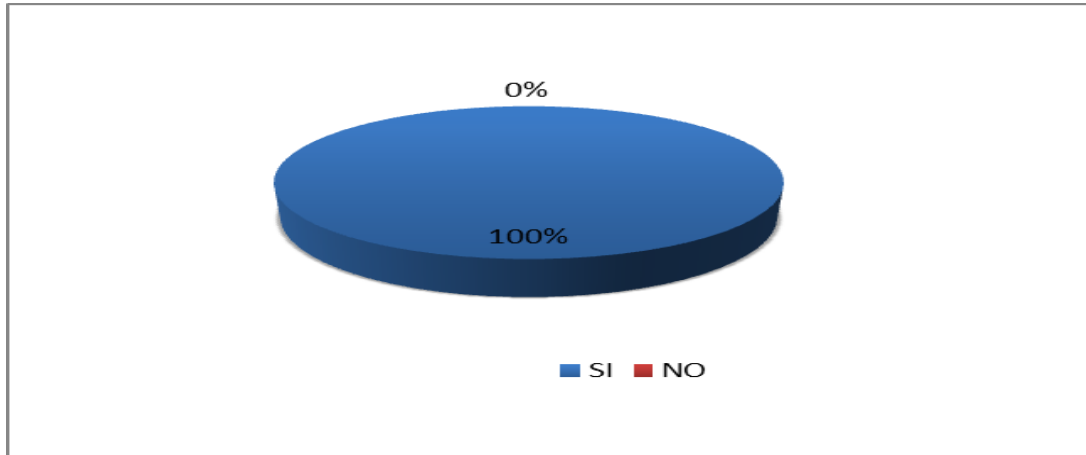


Gráfico 10.- Factibilidad Operativa de la Propuesta


Fuente: Zapata (2021)

Análisis

En este ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados está de acuerdo con implementar un plan de tesorería y gestión financiera que favorezca la continuidad a largo plazo de la empresa familiar Computomo, C.A., lo que evidencia un reconocimiento por parte del personal de las debilidades existentes sobre la problemática estudiada, y una aceptación de implementar mejoras, aceptando la propuesta para tal fin, lo que le brinda una factibilidad operativa a la misma.

b) Análisis del cuadro de Observación.

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

		Empresa: Compudomo, C.A Departamento: Administración Fecha: JUNIO 2021	
ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVA	
		SI	NO
1	Existencia de políticas de planificación financiera en la empresa.		✓
2	Buen nivel de capacitación del personal que ejecuta cargos administrativos.	✓	
3	Establecimiento de fechas de cobros y pagos a clientes y proveedores.		✓
4	Existencia de cumplimiento de los procesos de gestión financiera y tesorería.		✓
5	Emisión de reportes administrativos para la verificación de la información financiera de la empresa.		✓
6	Evaluación constante del mercado para conocer precios de la competencia que puedan ser usados como referencia interna para ofrecer productos y servicios.	✓	

Fuente: Zapata (2021)

Al aplicar el cuadro de observación en el departamento de Administración de la empresa en estudio, se pudo detectar la presencia y ausencia de ciertas variables que inciden en el proceso de gestión financiera y de tesorería, entre las cuales se detallan las siguientes:

- No cuentan con la existencia de manuales de políticas y procedimientos para el área administrativa. Los procedimientos administrativos son una guía de acción que le indican al trabajador, cómo, dónde y cuándo, realizar las actividades, unificando criterios entre el personal, minimizando las

omisiones u errores, y duplicidades de tareas, para garantizar alcanzar los objetivos establecidos, por lo tanto, su carencia, hace más lento el proceso de adaptación del personal y la ejecución de las tareas, ya que cada uno las realiza de acuerdo a sus propias experiencias y conocimientos profesionales. En este sentido, la planificación financiera y la gestión de tesorería actual de la empresa es ejecutada de manera empírica de acuerdo a la experiencia que tienen los dueños.

- Actualmente no existe un contador en la empresa que se encargue de llevar la contabilidad de la misma de manera constante sino que al momento de requerirse la emisión de los estados financieros de la empresa, se contratan los servicios de un contador externo diferente cada vez de acuerdo a lo que es posible pagar por la emisión de los estados financieros. Entre los administradores hay un contador graduado que no ejerce la profesión y un administrador que esta por titularse contador con miras a ofrecer su servicio a la empresa como profesional en forma dependiente. Vale la pena destacar que como seis de estos trabajadores pertenecen al núcleo familiar, no se puede observar con claridad la objetividad de los procesos administrativos y financieros por lo que se hace necesario implementar la planificación para realizar el control continuo de manera de aplicar los correctivos desde la mejora continua de la gestión y planificación financiera de la empresa.
- No se brinda una capacitación del personal al ingresar al cargo de ventas para el cual no están definidos manuales de procedimientos porque los vendedores que se tienen casi no rotan y al momento en que se contrataron ya tenían experiencia en ventas. Sin embargo sería recomendable capacitarlos para mejorar la atención al cliente y por consiguiente las ventas de la empresa.
- No tienen establecidos cronogramas de pago ni de cobro. Esto debido a que como hay poco movimiento actualmente con las ventas y se hacen de

contado prácticamente, no es factible establecer fechas de cobro. Igualmente para el caso de los pagos, en general se adquieren servicios o se compran insumos de contado por la volatilidad de los precios en el país. Sin embargo sería bueno establecer cronograma de pago de gastos fijos tales como impuestos, servicios y nomina que puedan ser previstos de manera de ayudar al área administrativa a que cuyo pago no se retrase.

- Los flujos de caja y los informes financieros que deberían reportarse de manera periódica, no se están haciendo ya que la razón está fundamentada en que como es una empresa familiar pequeña y el control de la tesorería lo ejecutan los dueños pues no consideran que haya desvío de capitales en la empresa como tal. Por esta razón tampoco la empresa cuenta con un proceso definido de gestión financiera que permita mantener separación patrimonial y que sirva para reinvertir el dinero en nueva mercancía o publicidad por ejemplo para poder ampliar las ventas y asegurar la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo. En este sentido se hace necesario implementar la emisión de flujo de caja periódico como indicador esencial para conocer cuál es la liquidez de la empresa en un momento determinado.
- Cuentan con la evaluación constante de los precios del mercado en empresas cuyo objeto es parecido a Computomo, C.A. que les permite mantener precios competitivos de productos y servicios ofrecidos. La misma evaluación se hace comparando 3 presupuestos de servicios cada vez que se le va a ofrecer a un cliente un servicio en particular con lo que no siempre la información es tan oportuna. Es decir no se tiene el valor de algunos servicios ofrecidos por lo que el estudio de su precio en el mercado se hace al instante para poder cotizar a los clientes con mayor precisión.
- La empresa hasta los momentos no ha tenido dificultades financieras representativas pese a la situación país. Tampoco ha requerido de financiamiento en los últimos años por lo que es una buena candidata para

pedir préstamos bancarios que puedan ayudar a reinvertir el dinero en su crecimiento.

- El personal que labora para la empresa, lo hace a destajo debido a que como la empresa es de carácter familiar se les pagan comisiones cuando logran concretar un negocio, en el caso de los encargados del área de ventas y servicio técnico. En este caso debido a los efectos de la pandemia COVID-19 muchas de las ventas han disminuido y por consiguiente son pocos los trabajos que han sido contratados efectivamente.

c) Análisis de los estados financieros de la empresa:

Para identificar la situación actual de la empresa se realizó el análisis Vertical y Horizontal de balance general de los años 2019 y 2020.

Se aplicó el análisis vertical del Balance General del año 2020 de acuerdo al anexo A-3 obteniendo los siguientes resultados:

Activos:

Según el análisis, se puede observar que el cien por ciento (100%) de los activos circulantes está representados por las cuentas de efectivo, caja y bancos. No hay existencia de cuentas por cobrar. Y la propiedad Planta y Equipo está completamente depreciada y está representada por la cuenta Mobiliario y equipo de oficina por lo que su valor contable es de un cero por ciento (0%) del valor del Activo fijo. Es importante resaltar que el valor de uso de estos activos fijos sigue siendo de importancia debido a que siguen estando operativos y son activos indispensables para la ejecución de las actividades de servicio de la empresa por lo cual la inversión que se hace comúnmente en este rubro es poca. El cien por ciento (100%) de los activos representan 288.735.721,07 bs.

Pasivos:

Computomo, C.A cuenta con capital propio necesario para operar de modo que no incurre en deudas a largo plazo para financiarse y posee un capital neto de trabajo suficiente para cubrir sus obligaciones. La cuenta de Impuesto sobre la renta por pagar representa el treinta y tres coma cuarenta y siete por ciento (33.47%) en relación al pasivo y patrimonio totales.

En el Anexo A-4 se puede observar el análisis vertical efectuado al Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa para su evaluación, la cual arrojó el siguiente diagnóstico:

Se observa que el margen de utilidad es superior al mínimo estipulado por la Ley de Precios Justos de Venezuela, esto puede deberse a la dolarización de los precios en Venezuela lo que obliga a comprar los materiales y suministros en un precio que se ve afectado por la dolarización de la moneda. Es costosa la adquisición de los materiales y suministros en comparación con los servicios ofrecidos en la economía dolarizada donde el simple traslado de personal para la instalación y asesorías es realmente costoso. Las ventas son destinadas a cubrir los costos operativos entre los cuales están incluidos los honorarios profesionales, comisiones, gastos generados por traslados, viáticos, compra-venta de artículos necesarios para la instalación y configuración de equipos computacionales, entre otros.

La utilidad neta representa un veintitrés coma ochenta y dos (23,82%) respecto a las ventas y tiene una alta participación de gastos de ventas generales y administrativos los cuales representan un cuarenta y cuatro coma cuarenta y tres por ciento (44,43%) en relación al total de ventas.


En el Anexo A-5 se puede observar el análisis horizontal efectuado al Balance General del 2020 respecto del año 2019 de la empresa para su evaluación, la cual arroja el siguiente diagnóstico:

Existen diferencias significativas en cuanto al aumento de las utilidades no distribuidas y en general la empresa sigue generando ingresos que por motivos inflacionarios y cambiarios para la economía venezolana afectan en general las cifras expresadas.

4.1.2. Fase II: Análisis de las situaciones de riesgo a corto y mediano plazo que afectan la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A.

En esta fase, se hace un análisis del contraste entre situación actual hallada en la empresa y los factores que afectan en corto y mediano plazo la continuidad de la organización a través de una matriz FODA mediante el uso de los resultados recopilados en la fase anterior, a través de los instrumentos aplicados, donde se extraerán y serán expuestos en una matriz DOFA, donde surgirán las estrategias que sustentarán el diseño de la propuesta que dará solución al problema planteado, presentada a continuación.

Cuadro 2.- Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1 Personal capacitado en el área administrativa. F2 Tienen buena reputación con los clientes F4 Disposición del personal en implementar la propuesta. F5 Es una empresa familiar con buena solvencia	D1 No cuentan con la existencia de manuales de políticas y procedimientos para el área administrativa D2 No se emiten reportes contables mensuales. D3 No se planifican cobros y pagos. D4 No posee altos recursos financieros. D5 Centralización de la toma de decisiones
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
O1 Plan de Tesorería como herramienta financiera de gestión financiera. O2 Existencia de correos electrónicos, pagina web y redes sociales de la compañía. O4 Necesidad de los clientes de obtener servicio técnico y asesorías por la falla de profesionales ya que muchos han emigrado. O5 Buena relación precio calidad de los servicios que ofrecen.	F5O1 Diseñar un Plan de Tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo.	D1O1 Establecer un manual de políticas y procedimientos para la gestión financiera y tesorería de la empresa.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)

A1 Situación de incertidumbre del mercado. A2 Cambios en el sistema político del país A3 Riesgo de quiebra por falta de capital A4 Poca publicidad en el mercado A5 Alta competencia en el mercado.	F2F5A3A4A5 Planificar estrategias Inversión que apoyen al crecimiento de la empresa.	D2A3 Establecer estrategias que permitan aumentar el capital para reinvertirlo y mejorar los procesos de evaluación financieros.
---	--	--

Fuente: Zapata (2021)

4.1.3 Fase 3: Diseño de un plan de tesorería que permita optimizar los procesos de tesorería mejorando la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A.

En esta fase, se desarrolla la propuesta que dará solución al problema planteado el cual consistirá en el diseño de un Plan De Tesorería Para Optimizar La Gestión Financiera De La Empresa Computomo, C.A de manera que se logre brindar un conjunto de herramientas que le dé la solución más acorde de acuerdo a las deficiencias detectadas.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

Las empresas familiares generalmente tienen una cultura financiera más flexible que las empresas tradicionales por su carácter filial. Sin embargo, algunas poseen establecidos normas y procedimientos que permiten un mejor crecimiento general. La característica fundamental de las empresas familiares es que sus decisiones dependen en general del Director o Presidente de la entidad. También tiene un elemento diferenciador en cuanto a la repartición de utilidades ya que estas no se dividen generalmente de forma equitativa entre los socios. Y es que de estas utilidades depende en gran medida la manutención de la familia por lo que muchas veces a los socios de una empresa familiar no les importa cómo deben ser repartidas o no las utilidades sino que estas produzcan lo suficiente para cubrir los pasivos laborales, los impuestos y por supuesto, que generen utilidad para poder mantener la familia. Esta también es una de las razones por las cuales a veces en este tipo de entidades es posible que no exista separación patrimonial. La labor de un contador tiene enorme importancia en cualquier empresa, sin embargo en las familiares su trascendencia suele ser mayor, ya que es la persona en quien la familia deposita su confianza para el buen manejo del dinero de la empresa y en algunos casos también del dinero personal de los socios.

Bajo estas premisas, el presente estudio se orienta en la empresa CompuDomo, C.A., la cual presenta inconvenientes en el departamento administración en cuanto se refiere al control de la forma como se realizan los cobros y pagos, la previsión de estos y el manejo continuo de los fondos disponibles. También se hace necesario integrar estrategias de división de estos recursos que permitan a la empresa ser autosuficiente en cuanto al mantenimiento de recursos propios que propicien la inversión y obtención de ingresos extraordinarios que no afecten al patrimonio de la misma y permitan el crecimiento estableciendo estrategias de inversión para propiciar el crecimiento de la empresa y el mantenimiento de los actuales clientes.

Para tal fin, se procedió a la realización de un diagnóstico de la situación actual de los procesos de control financiero, de la situación financiera actual de la empresa a propósito de los efectos causados por la pandemia del COVID-19, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos seleccionados, donde se pudo identificar los factores interno y externos que afectan tal proceso, donde se logró extraer entre las debilidades encontradas, que la principal causa del problema actual el no tener establecidas políticas de para la gestión financiera interna y el desconocimiento de los riesgos que esto puede implicar.

Tras estas implicaciones se propone el diseño de un plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa CompuDomo, C.A de manera que se establezcan, normativas, procedimientos y controles, para poder administrar de mejor manera los recursos financieros que se tienen, realizar la revisión oportuna de la información financiera de la empresa, emitir reportes para su verificación y efectuar los correctivos necesarios para permitir el crecimiento financiero de la empresa.

5.2. Presentación de la Propuesta

Mediante la presente propuesta que consiste en el diseño de un plan financiero y de tesorería, se busca mejorar la gestión financiera actual de Computomo, C.A., de manera que se puedan verificar los estados financieros de la empresa oportunamente, declarar y pagar impuestos, apoyar la toma de decisiones gerenciales que permitan el crecimiento de la empresa y del personal que labora en ella. Se busca a su vez integrar estrategias de división de los recursos económicos que permitan a la empresa ser autosuficiente en cuanto al mantenimiento estos y que propicien la inversión y obtención de ingresos extraordinarios que no afecten al patrimonio de la misma a través de un plan de tesorería y gestión financiera.

5.3. Objetivos de la Propuesta


5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo

5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- ✓ Establecer un manual de políticas y procedimientos para la gestión financiera y tesorería de la empresa
- ✓ Planificar estrategias Inversión que apoyen al crecimiento de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias que permitan aumentar el capital para reinvertirlo y mejorar los procesos de evaluación financieros.

5.4. Diseño de la Propuesta

 <p>Más que tecnología, somos soluciones!</p>	PLAN DE TESORERÍA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA COMPUTOMO, C.A UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO C.A.
Fuente: Zapata (2021)	

La presente propuesta consiste en diseñar un plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo., con la finalidad de mejorar el desempeño financiero en función del establecimiento de políticas que permitan reformular la manera como se lleva a cabo los procesos internos de gestión financiera, garantizando su operatividad en el tiempo. Para tal fin, se desarrollaron las siguientes estrategias que estructuraron el plan de tesorería propuesto:

A continuación se presenta la misión, visión y valores de la empresa Computomo, C.A:

Misión

Generar valor, desarrollando productos y servicios tecnológicos vanguardistas, flexibles y profesionales, con los más altos estándares de calidad, a través de gente comprometida y calificada, que les permita asegurar el cumplimiento de las expectativas de sus clientes.

Visión

Ser reconocidos como líderes en la generación de soluciones tecnológicas integrales, novedosas y vanguardistas basadas en la innovación continua de productos y servicios.

5.4.1 Objetivo 1: Establecer un manual de políticas y procedimientos para la gestión financiera y tesorería de la empresa

Esta estrategia consiste en el establecimiento de un manual de políticas y procedimientos para la gestión financiera de la empresa, de manera tal que se puedan administrar de mejor manera los recursos financieros que se tienen, realizar la revisión oportuna de la información financiera de la empresa, emitir reportes para su verificación y efectuar los correctivos necesarios para permitir el crecimiento

financiero de la empresa a través de la inversión y las mejoras de capital de la empresa. Para tal fin, se proponen las estrategias siguientes:

- ✓ Deben realizarse mensualmente la emisión de los estados financieros de la empresa para evaluar constantemente la salud financiera de la empresa de manera que se pueda apoyar la toma de decisiones estableciendo metas de corto plazo que puedan adaptarse a la situación país .
- ✓ El administrador debe registrar en el sistema todas las facturas de compras y ventas a tiempo para realizar las declaraciones de impuestos correspondientes y debe mantener las mismas ordenadas y resguardadas para ser entregados al contador.
- ✓ La empresa a los fines internos se apoyara a nivel administrativo- contable con las contadoras que actualmente tiene otorgándole a una de ellas, previa consulta la responsabilidad mantener al día la contabilidad del negocio informando de cambios financieros oportunamente a los directores.
- ✓ Las cotizaciones de la empresa se otorgan a los clientes por un periodo de validez de aproximadamente 3 días debiendo este abonar el costo total para la compra de los equipos y luego de realizada la mano de obra, se procederá al pago del restante del trabajo.
- ✓ El proceso de confirmación de la solicitud de un servicio, se hará a través de un contrato privado que permita establecer las reglas de pago con sus clientes para el caso de las grandes empresas a las que les presta servicios.
- ✓ Se debe revisar y redefinir el plan de cuentas actual de la empresa para incluir partidas faltantes al momento de decidir ampliar el rubro de compraventa de artículos.

5.4.2 Planificar estrategias Inversión que apoyen al crecimiento de la empresa.

Esta estrategia consiste en planificar a través de flujos de caja proyectados semanales de uso interno se procederá la administración de los recursos financieros

para poder separar partidas que supongan el ahorro y gastos comunes de la empresa de manera de prever gastos inesperados.

Se debe comenzar a averiguar el proceso de solicitud de créditos bancarios para poder invertir ese dinero en comprar mercancía de alta rotación para abrir la comercialización de productos teniendo en cuenta las tasas de interés y los riesgos que implica tener inventarios. Por otro lado se recomienda hacer inversión en publicidad que permita vender más productos y servicios. La efectividad de dicha estrategia, dependerá de la efectiva administración de los recursos y del aumento de las ventas. También es bueno que la empresa participe en encuentros, conferencias, cursos y congresos donde pueda encontrar alianzas que le permitan aumentar las ventas por servicios y mejorar el capital en un futuro.

5.4.3. Establecer estrategias que permitan aumentar el capital para reinvertirlo y mejorar los procesos de evaluación financieros.

En esta estrategia se busca que el capital obtenido a través de la inversión de los socios o de la búsqueda de créditos bancarios aumente las ventas que ingresan a la empresa:

- ✓ Realizar un estudio del mercado para evaluar la posibilidad de aplicar promociones que vendan servicio y equipos atractivos para nuevos clientes.
- ✓ Participar en Congresos y o Eventos que permitan el crecimiento intelectual de la empresa así como sus ventas y alianzas estratégicas para abarcar un mercado con más poder adquisitivo.
- ✓ Utilizar el dinero proveniente de los créditos para invertirlo en compra de mercancía y realizar evaluaciones financieras que permitan conocer el progreso de las ventas.
- ✓ Invertir en la capacitación del personal técnico para ofrecer un servicio actualizado a la tecnología del medio que permita mantenerse en el mercado.

- ✓ Abrir otras líneas de venta adicionales al servicio.
- ✓ Invertir en publicidad y propaganda.

5.5 Factibilidad de la Propuesta

La propuesta es factible por cuanto se realizará mediante la utilización de los criterios institucionales, técnicos, operativos, y económicos de la empresa definidos a continuación:

5.5.1 Factibilidad Técnica

La presente propuesta es técnicamente factible, debido a que la empresa no deberá incurrir en gastos para la adquisición de recursos técnicos, ya que cuenta con computadoras, impresoras, escáner, fotocopadoras, sistema administrativo computarizado, entre otros, necesarios para la puesta en marcha e implantación de la misma, además cuenta con tecnología de punta y constantemente son cambiados y/o adaptados a las exigencias del mercado actual.

5.5.2 Factibilidad Operativa

La implementación de la propuesta, no representa limitaciones con la operatividad, debido a que no será alterada la estructura del área en estudio, y solo se requiere dar a conocer al personal que labora en el departamento administrativo, la propuesta en cuanto al control de las operaciones efectuadas en la empresa de las operaciones de los clientes, permitiendo mejorar la efectividad e incrementar la eficacia en los procesos, optimizando el desempeño del personal dirigido al logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, el personal involucrado en los procesos muestra disposición para su implementación ya que también posee los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de la misma y están conscientes de los beneficios que les brindará tanto a la entidad como a ellos mismos en el desarrollo de

las actividades diarias, asimismo, a la directiva para mantener un monitoreo continuo y supervisión de que se estén cumpliendo con las normativas propuestas.

5.5.3 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico se considera factible, debido a que los recursos que utilizará la empresa, para desarrollar la propuesta no requieren de erogaciones significativas, y están disponibles y sin inconvenientes, y cualquier inversión que se genera requiere de la evaluación costo-beneficio que brindará a la misma, ya que podrá contar con una información financiera, veraz, oportuna y confiable, así como la emisión de los estados financieros necesarios para poder presentar a los usuarios (accionistas, entidades financieras, entidades gubernamentales, clientes, proveedores, entre otros) de la empresa en estudio.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares se enfrentan constantemente a un mundo muy cambiante donde las decisiones deben ser tomadas con cautela y los planes deben irse modificando de manera tal que se cumplan los objetivos organizacionales y enfrenten las situaciones que se le presenten de la mejor manera posible. La importancia del manejo adecuado de la gestión financiera y de tesorería, está en equilibrar el pasivo y el patrimonio a fin de minimizar los niveles de riesgo y tener una liquidez adecuada para afrontar los compromisos del corto plazo con su correcta toma de decisiones ya que en la actualidad las empresas que continúan operando son las que mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas.

Bajo este contexto el presente estudio está orientado en la empresa Computomo C.A., la cual tiene debilidades en sus procesos de gestión financiera que compromete su continuidad, para lo cual se procedió a aplicar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión financiera, aplicando para ello, un instrumento de recolección de información, cuyos resultados fueron analizados e interpretados, lográndose el primer objetivo de la presente investigación, seguidamente, mediante los resultados obtenidos se pudo detectar las causas que generan la problemática planteada, entre las cuales se extrajeron, que la principal causa del problema es la falta de planificación y gestión financiera lo cual genera que ni si quiera la directiva este monitoreando la llegada de los estados financieros que deberían presentarse con regularidad.

Posteriormente, se procedió a identificar los factores internos y externos del proceso de gestión financiera de Computomo, C.A., y se expusieron en una matriz DOFA, lográndose el segundo objetivo establecido donde se obtuvieron las estrategias que le dieron solución a la problemática expuesta, donde se tomaron las más resaltantes, de acuerdo a un estudio de factibilidad.

Se concluye, que se logró el tercer objetivo específico que consistió en diseñar un plan de tesorería para optimizar la gestión financiera de la empresa Computomo, C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo C.A., el cual permitirá optimizar el desempeño del personal en función de las actividades de tesorería, de manera que se pueda realizar el correcto monitoreo de la información financiera de la empresa en estudio, cumpliendo así con sus obligaciones contables y tributarias, como entes que contribuyen en la economía nacional. Mejorando así la toma de decisiones que permita el crecimiento de la empresa al ampliar la línea de productos ofrecidos adicionales al servicio para mejorar las ventas y por consiguiente cumplir con las estrategias de inversión.

RECOMENDACIONES

Para poder aplicar de manera eficiente el plan financiero propuesto, que permita optimizar la gestión de tesorería de la empresa CompuDomo, C.A, se recomienda lo siguiente:

- Implementar el plan de gestión financiera propuesto, en el departamento administrativo, como herramienta que permita mejorar los procesos de tesorería.
- Revisar el plan de cuentas de la empresa para implementarlo en el sistema de manera de poder generar de manera interna la información contable que actualmente no se está proporcionando.
- Mantener un ambiente de mejora continua, dado cursos de capacitación, en materia de IVA, ISLR, contabilidad general, nómina, entre otros tanto para la directiva como para el personal administrativo de ser necesario.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos para el departamento de administrativo y de ventas, y realizar capacitación e inducción al personal al momento de su ingreso.
 - Aplicar evaluaciones para detectar las necesidades de capacitación e inducción en el personal que ya tiene tiempo de ingreso, para brindar los programas necesarios, contando con instituciones dedicada a ello.
 - Evaluar la sucesión de la empresa familiar con la finalidad de poder establecer separaciones patrimoniales entre la empresa y la familia que permitan el crecimiento de la entidad y la conservación del patrimonio de la familia.
 - Se recomienda ampliamente diversificar los productos y servicios ofrecidos actualmente por la empresa y la inversión en publicidad y

propaganda para aumentar los ingresos de la empresa.

REFERENCIAS

- Amitesarove y Benítez. (2017). Plan de Negocios para la Creación de un Servicio Delivery del restaurante “The Point Gourmet”, municipio El Hatillo. Caracas. Universidad Nueva Esparta Sede los Naranjos.
- Angulo, G (2017). Contabilidad Financiera. (1era Edición). Bogotá: Editorial de la U.
- Antista, S. (2015). Empresas Familiares: La Importancia de la Implementación de un Sistema Administrativo-Contable y la Incidencia del Nuevo Código Unificado de la Nación. Buenos Aires, Sergio Antista.
- Arcia, Deyanira (2018). La Planificación Y Control Financiero Para La Toma De Decisiones En Las Empresas Manufactureras. Trabajo de investigación presentado para optar al título de magister en administración de empresas mención finanzas, Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.
- Arias, F (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (5ta Edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Blaxter, L; Hughes, C & Thight, M (2000). Como se hace una investigación. (2da Edición). España: Editorial Gedisa.
- Cabrera, B y Rivas C (2016). Análisis Financiero De La Rentabilidad Económica De Las Empresas Afiliadas A Capemiac Que Trabajan Con Alimentos Para El Periodo 2011-2014. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Economista, Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.
- Castro, M y Muro, D (2019). Gestión de tesorería y su relación con la liquidez de la empresa prestadora de servicios de saneamiento Grau S.A., Piura, 2018. Trabajo

de Grado presentado para optar al título de Contador Público, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú

Coronel, Itaniel (2018). Control Interno Para Mejorar La Eficiencia Del Área De Tesorería En La Universidad Nacional De Jaen, 2017. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Contador Público, Universidad Señor de Sipan. Pimentel, Perú.

Esparza, García & Durendez. (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. Actualidad Contable FACES, Volumen (13), páginas 29-48.

Longnecker, Petty, Palich y Hoy. (2012). Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. (16ava Edición). México DF. Cengage Editores, S.A

Olsina, X (2009). Gestión de tesorería. (1era edición). España: Profit Editorial.

Ortiz, J (2011). Operaciones auxiliares de gestión de tesorería. (1era Edicion). España: Editorial Editex.

Sabino, C (1994). Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos (3era Edición). Caracas: Editorial Panapo.

Silva, J (2006). Metodología de la Investigación. Caracas: Editorial CO-BO.

Turmero, I (2008). Indices Financieros. Disponible:
<https://www.monografias.com/trabajos90/indices-financieros/indices-financieros3.shtml> [consulta: Enero 15,2021]

Valenzuela –Klagges e Irrazabal. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos. Revista Pilquen, Sección Ciencias sociales. Volumen 21, 56.

ANEXOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA

Señores

Estimado señor

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de diseñar un Plan de Tesorería para optimizar la gestión financiera de la Empresa Compu-domo, C.A.

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


Instrucciones Generales:

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

Muchas gracias,

ANEXO A-1


Cuestionario

		PLAN DE TESORERIA PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA COMPUTOMO, C.A	
		ALTERNATIVA	
ÍTEM	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Cree Ud que ocurren retrasos en la toma de decisiones por no contar con una adecuada planificación financiera?		
2	¿Se realizan cronogramas de pagos y cobros en el corto y mediano plazo?		
3	¿Conoce usted que existe separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio familiar?		
4	¿Se realizan flujos de caja proyectados con regularidad?		
5	¿La empresa mantiene provisiones para el pago oportuno de obligaciones?		
6	¿Considera usted que es efectiva la comunicación con los clientes?		
7	¿Cree usted que existe personal capacitado para la ejecución de las tareas administrativas de la empresa?		
8	¿Piensa que la competencia representa un riesgo para la continuidad de la empresa actualmente?		
9	¿Cree usted que existe la necesidad de efectuar un cambio en la política de mantenimiento de la cartera de clientes?		
10	¿Cree usted que mediante la aplicación de un plan de tesorería y gestión financiera se lograría favorecer la continuidad a largo plazo de la empresa familiar Compudomo, C.A?		

Fuente: Zapata (2021)

ANEXO A-2

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

		Empresa: Compudomo, C.A Departamento: Administración Fecha: 10-06-2021	
ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVA	
		SI	NO
1	Existencia de políticas de planificación financiera en la empresa.		✓
2	Buen nivel de capacitación del personal que ejecuta cargos administrativos.	✓	
3	Establecimiento de fechas de cobros y pagos a clientes y proveedores.		✓
4	Existencia de cumplimiento de los procesos de gestión financiera y tesorería.		✓
5	Emisión de reportes administrativos para la verificación de la información financiera de la empresa.		✓
6	Evaluación constante del mercado para conocer precios de la competencia que puedan ser usados como referencia interna para ofrecer productos y servicios.	✓	

Fuente: Zapata (2021)

ANEXO A-3

ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

COMPUDOMO C.A		
ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL AL 31-12-2020		
ACTIVO	2020	%
Circulante:		
Efectivo en Caja y Bancos	288.735.721,07	100,00
Cuentas por cobrar	-	0,00
Inventarios	-	0,00
Total activo Circulante	288.735.721,07	100,00
No circulante		
Propiedad Planta y Equipo		
Mobiliario y Equipo de Oficina	16,91	0,00
Depreciacion Acumulada	-16,91	-0,00
Total Activo no Circulante	-	-
TOTAL ACTIVO	288.735.721,07	100,00
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO		
Circulante		
Obligaciones bancarias	-	-
IVA por pagar	-	-
Impuesto Sobre la Renta	94.979.507,22	33,47
Total Pasivo Circulante	94.979.507,22	33,47
No circulante:		
Cuentas por Pagar	-	-
Total Pasivo No Circulante	-	-
Total Pasivo	94.979.507,22	33,47
PATRIMONIO:		
Capital Social	1,00	0,00000035
Reserva Legal	0,10	0,00000004
Reserva Estatutaria	-	-
Utilidades No Distribuidas	188.756.212,75	66,53
Total Patrimonio	188.756.213,85	66,53
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	283.735.721,07	100,00

Fuente: Zapata (2021)

ANEXO A-4

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

COMPUDOMO, C.A		
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS AL 31/12/2020		
	2020	%
VENTAS NETAS	783.307.948,00	100,00%
COSTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS	153.715.548,40	19,62%
UTILIDAD BRUTA	629.592.399,60	80,38%
GASTOS DE VENTAS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	348.035.025,40	44,43%
UTILIDAD EN OPERACIONES	281.557.374,20	35,94%
COSTOS POR INTERESES	-	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	281.557.374,20	35,94%
IMPUESTOS	94.979.507,22	12,13%
UTILIDAD DESDPUES DE IMPUESTOS	186.577.866,98	23,82%
DIVIDENDOS EN EFECTIVO	-	0,00%
UTILIDAD NETA	186.577.866,98	23,82%
total compras: CV-Inv Inic+ Inv Fin	153.715.548,40	

Fuente: Zapata (2021)

ANEXO A-5

ANALISIS HORIZONTAL AÑOS 2019 Y 2020

ANALISIS HORIZONTAL							
COMPUDOMO, C.A							
BALANCE GENERAL							
ACTIVO	2019	%	2020	%	ABSOLUTA	RELATIVA	TENDENCIA
Circulante:							
Efectivo en Caja y Bancos	2.382.704,23	100,00	288.735.721,07	100,00	286.353.016,84	12.017,98	+
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	0
Inventarios	-	-	-	-	-	-	0
Total activo Circulante	2.382.704,23	100,00	288.735.721,07	100,00	286.353.016,84	12.017,98	+
No circulante							
Propiedad Planta y Equipo							
Propiedad Planta y Equipo neto	16,91	0,00	16,91	0,00	-	-	0
Activos fijos intangibles, neto	-16,91	-0,00	-16,91	-0,00	-	-	0
	-	-	-	-	-	-	0
Total Activo no Circulante	-	-	-	-	-	-	0
TOTAL ACTIVO	2.382.704,23	100,00	288.735.721,07	100,00	286.353.016,84	12.017,98	+
PASIVO Y PATRIMONIO							
PASIVO							
Circulante							
Obligaciones bancarias	-	-	-	-	-	-	0
IVA por pagar	77.132,91	3,24	-	-	-77.132,91	-100,00	-
Impuesto Sobre la Renta	127.224,45	5,34	94.979.507,22	33,47	94.852.282,77	74.555,07	+
Total Pasivo Circulante	204.357,36	8,58	94.979.507,22	33,47	94.775.149,86	46.377,16	+
No circulante:							
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-	0
	-	-	-	-	-	-	0
Total Pasivo No Circulante	-	-	-	-	-	-	0
Total Pasivo	204.357,36	8,58	94.979.507,22	33,47	94.775.149,86	46.377,16	+
PATRIMONIO:							
Capital Social	1,00	0,00	1,00	0,00	-	-	0
Reserva Legal	0,10	0,00	0,10	0,00	-	-	0
Reserva Estatutaria	-	-	-	-	-	-	0
Utilidades No Distribuidas	2.178.345,77	91,42	188.756.212,75	66,53	186.577.866,98	8.565,12	+
Total Patrimonio	2.178.346,87	91,42	188.756.213,85	66,53	186.577.866,98	8.565,11	+
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.382.704,23	100,00	283.735.721,07	100,00	281.353.016,84	11.808,14	+

Fuente: Zapata (2021)

ANEXO A-6


INDICADORES FINANCIEROS

COMPUDOMO, C.A					
ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS					
DIMENSION	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO		CRITERIO
LIQUIDEZ	RAZON CIRCULANTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	3,04	VECES	>= 2 VECES
	RAZON DE LIQUIDEZ	(ACT CORR - INVENTARIO)/PASIVO CTE	3,04	VECES	>=1 VECES
	SUPER ACIDO	EFFECTIVO/PASIVO CTE	3,04	VECES	>= 0,75 VECES
ESTABILIDAD DE ESTRUCTURA PATRIMONIAL	RAZON DE CAPITAL AJENO A CAPITAL PROPIO	PASIVO TOTAL/PATRIMONIO	50%		< 25%
	RAZON DE DEUDA DE CORTO PLAZO A CAPITAL PROPIO	PASIVO CIRCULANTE / CAPITAL CONTABLE	50%		< 25%
	RAZON DE DEUDA A LP A CAPITAL PROPIO	PASIVO LP /PATRIMONIO	0%		< 25%
	RAZON DE PROPORCION DE ACTIVOS FIJOS EN RELACION AL CAPITAL PROPIO	ACTIVO FIJO/ PATRIMONIO	0%		<= 85%
	RAZON DE PROPORCION DE CAPITAL CONTABLE EN RELACION AL CAPITAL SOCIAL	PATRIMONIO/CAPITAL SOCIAL	188.756.213,85		>= 1
ECONOMICOS O DE ROTACION DE CARTERA	ROTACION DE CXC	VTAS NETAS A CREDITO O CTAS POR COBRAR/ PROMEDIO DE CXC		VECES	>= 4
	RECUPERACION DE CXC	360 DIAS/ ROTACION DE CXC			<= 60 DIAS
	ROTACION DE INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS/ PROMEDIO DE INVENTARIO			>=1
	VELOCIDAD DE REPOSICION DE INVENTARIOS	360 DIAS/ ROTACION DE INVENTARIO		DIAS	
	ROTACION DE CXP	COMPRAS A CREDITO O CTAS POR PAGAR/ PROMEDIO DE CXP	0,00		<= 2
	RECUPERACION DE CXP	360 DIAS/ROTACION DE CXP		DIAS	> 90 DIAS
PRODUCTIVIDAD	RELACION DE VENTAS A CAPITAL CONTABLE	VENTAS NETAS/CAPITAL CONTABLE	4,15		>=1
	RELACION DE VENTAS NETAS A CAPITAL DE TRABAJO	VENTAS NETAS/ CAPITAL DE TRABAJO	4,04		>= 10
	RAZON DE PROPORCION DE VENTAS NETAS EN RELACION AL AF	VENTAS NETAS/ ACTIVO FIJO			>=1
RENTABILIDAD	MARGEN NETO	UTILIDAD NETA/ VENTAS NETAS	0,24		>= 30%
	RENTABILIDAD DEL CAPITAL	UTILIDAD NETA/ CAPITAL CONTABLE	0,99		>= 25%
	RENTABILIDAD DE LA INVERSION	UTILIDAD NETA/TOTAL ACTIVO	0,65		>= 20%

Fuente: Zapata (2021)

ANEXO B

Tabla #11.- Tabla de Frecuencias Totales

				
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
ÍTEM	SI	NO	SI	NO
1	7	1	87,5%	12,5%
2	2	6	25,0%	75,0%
3	1	7	12,5%	87,5%
4	0	8	0,0%	100,0%
5	3	5	37,5%	62,5%
6	6	2	75,0%	25,0%
7	6	2	75,0%	25,0%
8	5	3	62,5%	37,5%
9	6	2	75,0%	25,0%
10	8	0	100,0%	0,0%

Fuente: Zapata (2021)