



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS DE CONTROL PARA MEJORAR
LOS PROCESOS EN LA ELABORACIÓN DEL
FLUJO DE CAJA PARA EL PAGO OPORTUNO DE
LAS OBLIGACIONES EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GRUPO DE
MAQUINARIAS Y EQUIPOS, GRUMAECA C.A.**

EMPRESA: GRUPO DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS, GRUMAECA C.A.

Autora: Yanniza González
C.I.: 15.670.482

San Diego, Mayo de 2017



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

**LINEAMIENTOS DE CONTROL PARA MEJORAR LOS
PROCESOS EN LA ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA
PARA EL PAGO OPORTUNO DE LAS OBLIGACIONES EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GRUPO DE
MAQUINARIAS Y EQUIPOS, GRUMAECA C.A.**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

NOMBRE, FIRMA Y CÉDULA DE IDENTIDAD DEL TUTOR ACADÉMICO

LCDA. NOHELIA DURAN

NOMBRE, FIRMA Y CÉDULA DE IDENTIDAD DEL TUTOR EMPRESARIAL

LCDO. HENRY USECHE

Autora: Yanniza González
C.I.: 15.670.482

San Diego, Junio de 2017

INDICE GENERAL

	Pp.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I LA EMPRESA	
1.1. Nombre de la Empresa	4
1.2. Reseña Histórica	4
1.3. Actividad Económica	5
1.4. Misión	6
1.5. Visión	6
1.6. Objetivos	6
1.7. Valores	7
1.8. Estructura Organizativa de la Empresa	7
1.9. Actividades desarrolladas durante la pasantía	9
CAPITULO	
II EL PROBLEMA	
2.1. Planteamiento del Problema	10
2.2. Formulación del Problema	14
2.3. Objetivos del Informe	14
2.4. Justificación de Informe	15
2.5. Alcance del Informe	16
CAPÍTULO	
III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1. Antecedentes	17
3.2. Bases Teóricas	23
3.3. Definición de Términos Básicos	47
CAPÍTULO	
IV FASES METODOLOGICAS	
4.1. Fases del Informe	49
4.1.1. Diagnóstico de la situación actual.	49
4.1.2. Identificación de las debilidades y fortalezas del control interno.	51
4.1.3. Diseño de los lineamientos de control interno.	52
CAPÍTULO	
V RESULTADOS	
5.1. Análisis de los Resultados	54
CAPÍTULO	
VI PROPUESTAS	
5.1. Presentación del Propuesta	66
5.2. Objetivos de la Propuesta	67
5.3. Justificación de la Propuesta	68

5.4. Factibilidad de la Propuesta	pp. 69
5.5. Desarrollo de la Propuesta	70
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS	89
ANEXOS	92

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1.- Cuadro de Observación	41
2.- Matriz DOFA	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1.- Organigrama General de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos, Grumaeca C.A.	8
2.- Organigrama del Departamento de Administración	9
3.- Ciclo del flujo de caja.	35
4.- Planificación de ingresos y compras para el flujo de caja.	80
5.- Presupuesto financiero o Tesorería Anual.	81
6.- Presupuesto financiero o Tesorería Mensual-Trimestral.	83

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Información de flujo de caja para toma de decisiones	55
2. Habilidades y Conocimiento requeridos	56
3. Información Confiable para toma de decisiones	57
4. Normativa para la programación de pagos a proveedores	58
5. Falta de actualización de los procedimientos	59
6. Programación de pagos por fecha de vencimiento	60
7. Cobranza y registro de los ingresos	61

INTRODUCCIÓN

Para garantizar la competitividad, las empresas requieren administrar adecuadamente sus recursos, y emplear herramientas que permitan la custodia y seguridad de sus activos, así como garantizar que sus procesos sean eficaces y efectivos para la consecución de planes y metas establecidos por la gerencia, con la finalidad de mantenerse en el tiempo y alcanzar un buen posicionamiento en el mercado en el cual se encuentra inmerso.

Para ello, la gerencia implementa herramientas de control en sus procesos, buscando tanto salvaguardar sus recursos como minimizar los riesgos de presentarse desviaciones y si llegasen a encontrarse poder aplicar los correctivos necesarios para que se cumplan los planes y metas.

Es por ello, que incluye a sus procesos, a todos los niveles de la organización, el control interno como herramienta que le permita lograr que sus procesos tanto administrativos como contables sean eficientes y eficaces, que se traducen en información confiable, veraz y oportuna, que es utilizada por la gerencia para la toma de decisiones, y orientar a la organización al logro de sus objetivos organizacionales.

Siendo el efectivo, el principal indicador financiero de la operatividad de una organización, en un periodo determinado, representando recursos líquidos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones; la gerencia requiere implementar herramientas para conocer en un momento determinado la capacidad de cumplir con sus compromisos, generándose así una planificación capaz de enfrentar condiciones económicas futuras inciertas.

En este mismo orden de ideas, el estado del flujo de efectivo, ofrece la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades de la empresa en un periodo determinado y poder inferir las razones de los cambios en la situación

financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo y en una utilización eficiente de los recursos en el futuro.

De allí que la función de control radica en la observancia y seguimiento que se pueda aplicar sobre las actividades fundamentales de la organización de modo que se garantice que lo planificado, lo organizado y lo dirigido cumpla efectivamente los objetivos planteados, al igual que busca limitar cierto tipo de desviaciones indeseables que ponen en riesgo la estabilidad y el bienestar general de la compañía.

En relación a lo mencionado anteriormente, el presente informe de pasantía se orienta en darle solución a la problemática existen en la empresa Grupo Maquinarias y Equipos GRUMAECA, CA., la cual presenta debilidades en sus procesos para la elaboración del flujo de caja, por lo que requiere de lineamientos de control para mejorar los procesos para la elaboración del flujo de caja, para el pago de las obligaciones en el área administrativa, ya que no cuenta con manuales formalmente establecidos, descripciones de cargo, separaciones de funciones, además que no se realiza una adecuado adiestramiento al personal que labora en el área de contabilidad, por lo que no existe unificación de criterios de cómo y qué actividades deben llevarse a cabo para registrar los ingresos y egresos que influyen en la elaboración del mismo.

Es de gran relevancia resaltar, que es necesario establecer los lineamientos necesario que permitan orientar al personal para un adecuado registro de los elementos que componen la elaboración del flujo de caja, así como incorporar el control interno como herramienta de salvaguarda de los activos y de minimizar los riesgos de sufrir desviaciones de los recursos. Por lo tanto, la elaboración del presente informe de pasantías está orientado por lineamientos de control interno necesario para optimizar el manejo de efectivo de caja de la empresa, con eficiencia y la eficacia en las operaciones relacionadas en dicho proceso, para ello es necesario tener en cuenta que un buen manejo del efectivo, comprende todas las medidas relacionadas con la efectividad del pago y la efectividad de la cobranza, a la fecha de vencimiento que pueden ser efectuados oportunamente, para así contar con la liquidez necesaria y

poder cancelar los gastos operativos de la organización y pago de obligaciones a crédito de manera oportuna.

Siguiendo este contexto, al informe se aplicarán las técnicas de recolección de datos, la encuesta y la observación directa, de tal manera de efectuar el análisis respectivo y poder diseñar los lineamientos que permitan darle solución a la problemática existente. Para ello, se encuentra estructurado en cinco (05) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

El Capítulo I: La empresa: En él se da a conocer la misión, visión, valores ubicación, reseña histórica de la empresa y el organigrama y actividades a desarrollar durante el periodo de pasantías, por parte del pasante.

Capítulo II: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porqué de esta investigación.

Capítulo III: Marco Referencial Conceptual, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización y ejecución de un plan estratégico, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo IV: Fases Metodológicas, se establecen en función de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Y por último,

Capítulo V, se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos y el análisis,

Capítulo VI se presenta el desarrollo de la propuesta y para finalizar las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el informe de pasantías, así como las referencias bibliográficas que sustentan la investigación.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Ubicación de la Empresa.

Grupo de Maquinarias y Equipos, Grumaeca C.A., se encuentra ubicada en la Urb. Industrial Carabobo. 9na transversal C.C. Neverí. Planta Baja Municipio Valencia, Estado Carabobo.

1.2 Reseña Histórica.

El Grupo de Maquinarias y Equipos, C.A. (GRUMAECA, C.A), nace el 14 de mayo de mil novecientos ochenta (14-05-1.980) se creó con mucha timidez, nace como una empresa netamente familiar. En sus inicios su sede se encontró en la entrada de Canteras Curas, C.A, ubicada en San Joaquín, Estado Carabobo, con una flotilla de diez (10) montacargas y tan solo trabajaban veinte (20) personas, los precursores son los Señores Felipe Casanova y Juan Álvarez Uribe.

Originalmente la firma, se dedicó a la compra-venta de maquinarias pesadas para el sector de la construcción, dedicándose a esta actividad hasta finales de la década de los ochenta. Debido a la fuerte contracción del sector de la construcción en nuestro país, y a partir de ese momento el objeto de ésta, fue enfocado hacia las actividades de alquiler y mantenimiento de montacargas, como filial de la compañía representante en la zona Centro Occidental de la línea de montacargas Komatsu.

Actualmente la empresa atraviesa por una etapa de franco crecimiento, por el aumento de la demanda en el mercado, lo que hace necesario la aplicación de herramientas de mercadotecnia y la adopción del modelo de planificación estratégica. En los actuales momentos cuenta con una nueva sede ubicada en Barquisimeto, Estado Lara, que nació el doce de marzo de mil novecientos noventa y tres (12-03-1993), la cual está ubicada en la zona industrial III Av. Carlos Giffoni.

En la actualidad Grumaeca, C.A, cuenta con una flota de alquiler de 112 unidades la cual se espera duplicar para años próximos, con estas unidades, se atienden a empresas que están ubicadas principalmente en Valencia, Barquisimeto, Maracay, Caracas, Guarenas, Maracaibo, Barcelona, San Cristóbal, Ciudad Ojeda y Ciudad Bolívar. Se cuenta con un sistema de transporte que permite distribuir los equipos en todo el país aunque el tiempo de repuesta para mantenimiento sólo se garantiza por el momento en las zonas de los Estados Lara, Aragua y Carabobo.

En la flota se cuenta con unidades eléctricas desde 1500 hasta 2500 kilos, unidades de combustión interna a gasolina y gas LPG desde 1500 hasta 3500 kilos y unidades diesel desde 2000 hasta 15000 kilos. Las alturas de elevación van desde 3 a 5 metros.

Por esto, se prepara para no solo satisfacer los requerimientos actuales en equipos y servicios definidos en nuestra misión, sino también para lograr una relación entre clientes y proveedor que alcance el compromiso para que el servicio en forma de Outsourcing sea una realidad exitosa y generalmente aceptada, que aporte lo necesario para enfrentar el reto de productividad que exige la globalización.

También se dirige a diversificar los productos alrededor de la actividad principal a la que servimos, ofreciendo soluciones con equipos nuevos y usados de acuerdo a las posibilidades de los diferentes estratos del mercado, así mismo se ampliara los servicios que se proporciona con soluciones que pueden ir desde almacenamiento, logística y transporte hasta asesorías en diseño e ingeniería relacionados con su actividad. Para lograr esto es necesario prever un crecimiento importante, por lo que complementara la actividad ofreciendo alternativas de inversión competitivas en forma de participación en equipos, lo que garantizaría la posibilidad de satisfacer al mercado aportando soluciones innovadoras para lograr el liderazgo.

1.3 Actividad Económica

GRUMAECA, C.A, tiene una trayectoria de más de 30 años en el mercado, prestando servicios de alquiler, mantenimiento, y reparación de equipos para el manejo de materiales. El alquiler incluye servicios de mantenimientos correctivos y preventivos, además; brindamos un alquiler por unidad de montacargas, suministramos solo equipos que están disponibles en el inventario, una contratación mínima de 8 horas por día hábil, 6 días por semana a tarifa de mercado unidad individual, atención en horarios laborales, según jornadas contratadas.

1.4 Misión.

Proveer soluciones en equipo y servicios de manejo de materiales.

1.5 Visión.

Ser el líder en el suministro de equipos y servicios de manejo de materiales.

1.6 Políticas y Objetivos

La política de calidad se enfoca a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, ofreciendo un servicio que cumpla con las normas de calidad. En tal sentido el sistema de aseguramiento de la calidad se encuentra definido en el manual de calidad, así como en toda la demás documentación relativa a dicho sistema, la cual ha sido elaborada de manera de cumplir con esta política.

Objetivos Corporativos

- Mantener un stock de maquinaria para cubrir la demanda en todo momento
- Realizar importaciones con dólares preferenciales.
- Crear una fuerza de ventas.
- Desarrollar el servicio de Outsourcing

- Obtener apoyo financiero y técnico del proveedor para la adquisición de maquinaria
- Maximizar nuestras ganancias.
- Mantener la maquinaria en perfecto estado

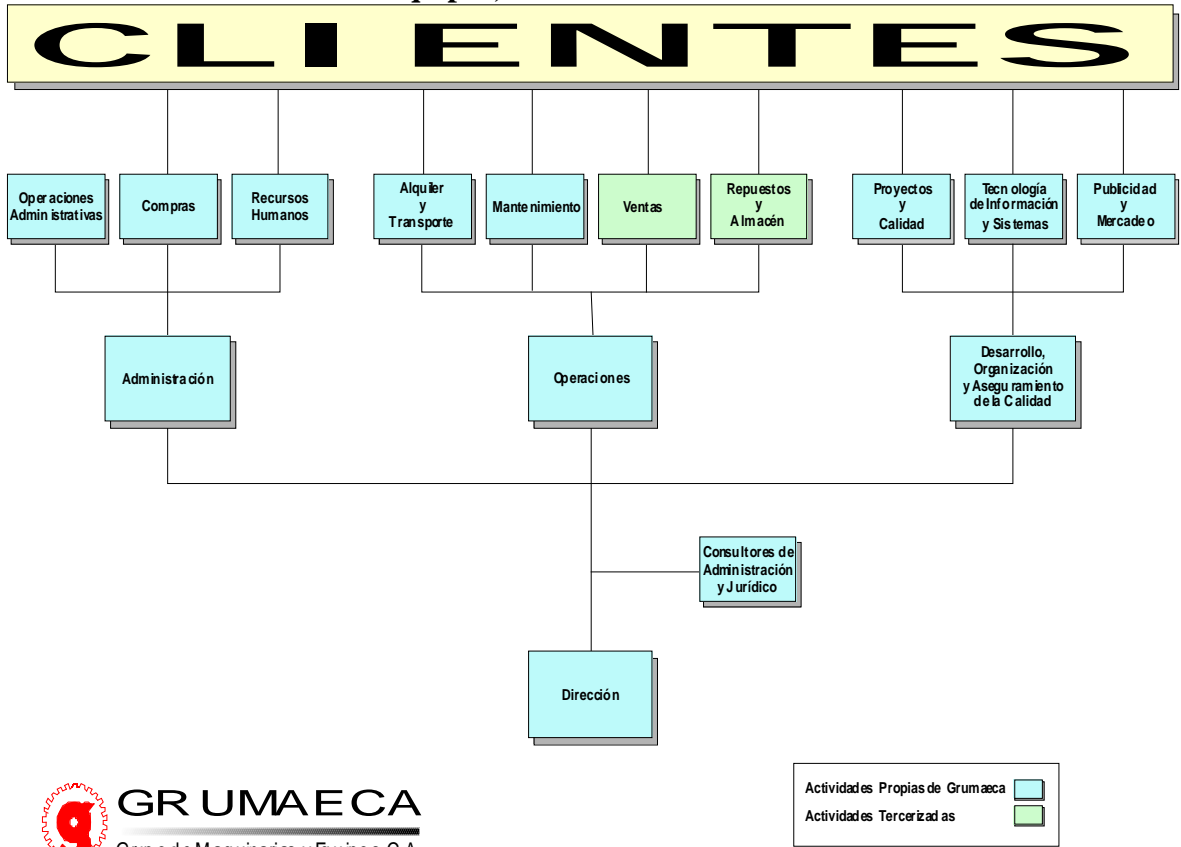
1.7 Valores.

- Los servicios que se prestan deben ser convenientemente rentables.
- La satisfacción del cliente es primordial.
- Las operaciones que se efectúan deben ser de alta calidad.
- Debe buscarse y obtener el liderazgo en el mercado.
- El máximo aprovechamiento de los recursos.

1.8 Organigrama estructural de Grupo de Maquinarias y Equipos, Grumaeca C.A.

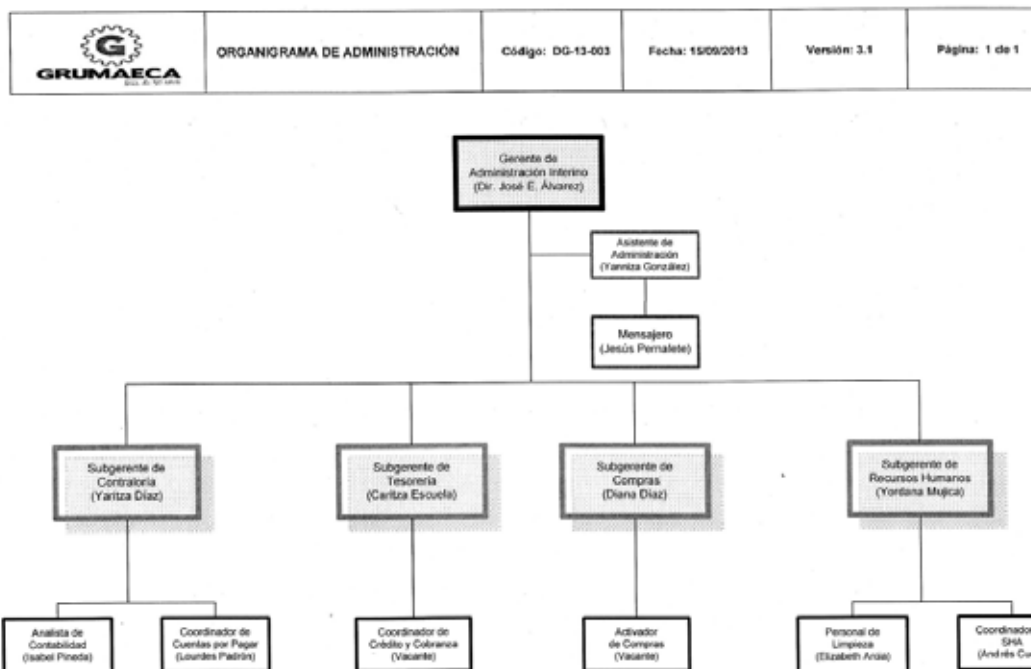
En el organigrama general de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos, Grumaeca C.A., se muestra a que departamento tiene relación cada uno de los cargos que ocupa el personal de la empresa, y la relación de la cadena de mando.

Figura 1. Organigrama General de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos, Grumaeca C.A.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos (2016)

Figura 2. Organigrama del departamento de Administración:



Fuente: Departamento de Recursos Humanos (2016)

1.9 Actividades realizadas durante el periodo de pasantía

- Realizar una proyección que puede prever si contará con recursos necesarios funcionamiento de las actividades.
- Llevar una cartera de ingresos y gastos diario actualizado para dar al final de mes las cifras del periodo.
- Programar el flujo de efectivo para que pueda estar destinado a las actividades de financiamiento e inversión.
- Definir y actualizar las descripciones de cargo al momento de cada cambio, llevando actualmente la responsabilidad como coordinadora de cuentas por pagar.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones se encuentran inmersas en cambios constantes del entorno, en donde la globalización, la tecnología, la competitividad y la economía, hacen que integren a sus procesos herramientas que les permitan optimizar sus procesos, en busca de la efectividad y eficacia para la consecución de los objetivos organizacionales, la ventaja competitiva se encuentra en la manera que maneje sus recursos, orientados a brindar bienes y/o servicios de calidad.

La gerencia, es la responsable de administrar los recursos de la organización, y de establecer la manera como esos recursos serán utilizados, para ello lleva en sus procesos la planificación, coordinación, dirección, ejecución y control, este último se encuentra inmerso en todas las etapas, ya que para que cada una se dé eficientemente, se debe llevar un control detectar las posibles desviaciones presente y poder corregirlas oportunamente.

Por lo tanto, para realizar sus operaciones al iniciar este proceso requiere de una adecuada planificación de uno de los recursos que permite poder emplear los otros, como lo es el recurso financiero que permite poder adquirir la tecnología necesaria, los materiales y suministros, contratar el talento humano, y cubrir los gastos de producción y operación que se generan para la obtención de un producto que genere ventas, cuyos ingresos mantendrán el flujo de caja necesario para que se mantenga la operatividad de la organización.

Al ser este recurso, el motor del ciclo operativo de la organización y que se fluye en todas las áreas y niveles de la organización, se requiere realizar una adecuada planificación, para poder proyectar hacia donde se destinarán los dineros de la organización, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

A tales efectos, es necesario que se realice una adecuada planificación considerando los ingresos y egresos que componen el flujo de caja, en relación a los ingresos se requiere de una información confiable, veraz y oportuna, producto de las ventas a crédito, por lo que se requiere que se lleven a cabo los procesos administrativos y contables, los primeros relacionados a la gestión que se llevará a cabo para recuperar las cuentas que se vendan a crédito y hacer efectiva la cobranza, contablemente depende del registro oportuno de la información financiera para poder planificar en pro de una información confiable, con la que se cuente para poder dirigir los recursos a el pago de los egresos representados por la cuentas por pagar vencidas, y los gastos operacionales generados en el periodo, préstamos bancarios y deudas a largo plazo.

En consecuencia, para elaborar un adecuado flujo de caja se debe evaluar todas y cada una de las partidas que lo conforman y que los procesos fluyan adecuadamente para cumplir con los planes y metas establecidos por la gerencia.

Es por ello, que la gerencia incorpora el control interno a sus procesos a todos los niveles organizacionales, con la finalidad de poder resguardar sus activos y para poder detectar de manera oportuna las posibles desviaciones e implantar los correctivos necesarios para garantizar que estos se lleven a cabo adecuadamente.

Debido a que el efectivo, es el activo más líquido de un negocio, se requiere de una cuidadosa contabilización de las operaciones con el mismo, ya que puede ser rápidamente invertido, por lo cual su estudio generalmente se centra alrededor de dos áreas su presupuesto y el control interno administrativo y contable.

Cabe señalar, que el control interno contable es importante, ya que le da una base sólida a la función de planeación y además asegurar que el efectivo sea utilizado para propósitos propios de la empresa, y no por el contrario, sea desperdiciado, mal invertido o hurtado. La responsabilidad del control interno recae sobre la gerencia de una empresa y por lo tanto, ésta garantiza la protección y salvaguarda de todos los activos con que ella cuenta, incluyendo su activo máspreciado, el efectivo.

Por cuanto, el propósito de los mecanismos de control interno están dirigidos a salvaguardar los recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencia; promover la contabilización adecuada de los datos; así como alentar y medir el cumplimiento de políticas de la empresa; juzgar la eficiencia operacional en todas las área de la empresa. Es necesario comprender, que el control interno no se diseña para detectar errores, omisiones o fraude, sino para reducir los riesgos y oportunidades de que ocurran. En virtud de esto, un buen sistema de control interno separa el manejo del efectivo de la función de registrarlos, hacer pagos o depósitos en el banco. En consecuencia, todas las recepciones de efectivo deben ser registradas y depositadas en forma diaria y todos los pagos de efectivo deben ser registrados y realizados mediante cheques o transferencias, con varias firmas de autorización para asegurar el adecuado desembolso.

Logrando así que la empresa reciba los ingresos, sin que se desvíe nada. Aun cuando una empresa sea saludable en los demás aspectos puede ser muy vulnerable al fracaso desde adentro por falta de controles internos. En este mismo orden de ideas Gracia y Thielen (2007) señalan:

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

Así mismo, el movimiento de la cuenta caja de cada organización puede controlarse mediante la observación del flujo de caja, por cuanto realizarle un análisis a esta actividad sólo hay que medir las entradas menos las salidas de dinero e interpretarlas apropiadamente, para ello se utiliza como herramienta la hoja de trabajo para la proyección del flujo de caja, la cual es clave para el administrador, debido a que le permite el monitoreo de la cantidad de efectivo que se espera recibir, de manera de planificar cómo se piensa utilizar, ya sea para cancelar obligaciones, para el financiamiento de deudas o en nuevas inversiones, en un periodo determinado

según requieran la necesidades propias de la empresa, permitiendo además, comparar los ingresos y egresos proyectados, con la finalidad de asegurar la disponibilidad de la liquidez financiera de la misma, que sea suficiente para cubrir las necesidad de los planes y metas trazados por la gerencia, de modo de planificar respuestas ante diversas situaciones o posibles contingencias, presentes en el desarrollo de las actividades, brindándole de esta manea una visión general de las posibles consecuencias a las cuales pueda enfrentarse y darle soluciones favorables para la organización.

En consideración a lo antes expuesto, el presente estudio tiene como finalidad brindar soluciones viables a la problemática existente en la empresa Grupo Maquinarias y Equipos GRUMAECA, CA., la cual presenta debilidades en sus procesos para la elaboración del flujo de caja, debido a que no cuenta con manuales formalmente establecidos, descripciones de cargo, separaciones de funciones, además que no se realiza una adecuado adiestramiento al personal que labora en el área de contabilidad, por lo que no existe unificación de criterios de cómo y qué actividades deben llevarse a cabo en el área administrativa para la elaboración del flujo del efectivo.

Por lo tanto, al no realizarse un adecuado registro de los ingresos y egresos, efectuados por la empresa, no cuenta con la información necesaria, veraz y oportuna para realizar una planificación de sus ingresos producto de la cobranza efectuada a las cuentas por cobrar vencidas así como los gastos operativos que deben realizarse en un periodo, falta de análisis de vencimiento de las cuentas por pagar, por lo que se dificulta tener una información adecuada para realizar el pago de sus deudas de manera puntual de acuerdo a la disponibilidad financiera con que cuenta la empresa para esos momento, lo que ha venido trayendo como consecuencia descontento por parte de los proveedores, emisiones urgentes de pagos, cheques devueltos por no contar con los saldos suficientes para su pago, lo que deteriora la imagen y credibilidad de la empresa ante sus proveedores y entidades financieras.

Es por ello, que la ejecución del flujo de caja en la organización es importante para la optimización de los procedimientos relacionados con el manejo de efectivo. Así mismo, es importante para la empresa en estudio, contar con la elaboración de la planificación del flujo de efectivo, como parte integral tanto en la planeación a corto y largo plazo, por lo que se proponer a la gerencia herramientas viables para la solución de la problemática existente a través de lineamientos de control para mejorar los procesos de elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa en estudio. Además, de contar con uno de los estados financieros requerido, para que pueda solicitar los créditos necesarios para reforzar su liquidez financiera, a través de las instituciones bancarias.

2.2 Formulación del Problema

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles serían los lineamientos de control adecuados para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos, Grumaeca C.A.?

2.3. Objetivos del Informe

2.3.1 Objetivo General

Proponer lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa.

- Identificar las debilidades y fortalezas de control en los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones del área administrativa.
- Diseñar lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.

2.4 Justificación del Informe

Para poder tener una mejor imagen ante los proveedores, la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., requiere pagar sus obligaciones de manera oportuna, para ello requiere contar con un flujo de caja eficiente que brinde la información financiera real sobre la liquidez con que cuenta para un periodo determinado la empresa, y administrar adecuadamente los recursos dirigiéndolo a al pago de las deudas y obligaciones contraídas, de una manera planificada, y a su vez mantener fondos suficientes para poder enfrentar contingencias inesperadas que pueda presentar la organización.

Por lo tanto, es sumamente importante para la empresa que sus sistemas y procesos administrativos y contables sean rápidos, sencillos y confiables, a través del establecimiento de lineamientos de control interno dirigidos a optimizar los procesos para la elaboración del flujo de caja, para el pago oportuno de las obligaciones, en el área administrativa de la empresa.

El presente estudio se justifica, debido a que permitirá a la empresa contar con una herramienta, que le permita proyectar sus ingresos y dirigir sus esfuerzos en recuperar las cuentas pendientes por cobrar, de manera efectiva para que se cuente con la liquidez necesaria para el pago de sus obligaciones, por lo que además contará con un registro oportuno de todas sus deudas, disminuyendo la necesidad de emitir pagos urgentes por facturas no registradas y vencidas.

Además, de ser una herramienta de planificación y control para la gerencia, permitirá al personal que labora en el área administrativa mejorar su desempeño laboral, realizando sus actividades de manera eficiente y efectiva, para emitir los reportes necesarios para que la gerencia pueda realizar la toma de decisiones de manera al contar con información confiable, veraz y oportuna.

Por su parte, servirá a otras organizaciones que presenten problemática similar en poder implementar los lineamientos de control propuestos de acuerdo a las necesidades de la misma.

Además de ello, la investigación generará a los estudiantes de la Universidad José Antonio Páez un excelente aporte para los futuros trabajos relacionados con la gestión en la planificación del flujo del efectivo en una determinada organización.

Finalmente, el presente estudio será de gran ayuda para la autora, ya que aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral, cumpliendo con las líneas de investigación establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales, específicamente para la Carrera de Contaduría Pública denominada control interno.

2.5 Alcance del Informe

La presente investigación se realizará en la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., para la cual se proponen lineamientos de control interno para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de obligaciones en el área administrativa, para poder contar con la liquidez necesaria, a través de la optimización de su cobranza, con la finalidad de poder cumplir oportunamente el pago de sus obligaciones, al vencimiento de las mismas, conservando así buenas relaciones con sus proveedores y seguir contando con la herramienta de crédito recibido, la cual es sumamente importante para las empresas.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL

Para llevar a cabo la presente investigación, se realizó una recopilación de ideas de diversos autores, y se establecerá una relación con la problemática investigada, con el objetivo de obtener una base que fundamente la investigación.

3.1 Antecedentes de la Investigación

Al respecto, López, A. (2010; 20), expresa que los antecedentes de la investigación “son investigaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relaciona con otros”. Los antecedentes están representados por trabajos de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitaria u organización empresarial. Al precisar un problema de investigación concreto, es necesario buscar definiciones que muestren directa inclinación con el tema tratado. Al respecto, a continuación se ilustran los antecedentes que sirven de base al presente trabajo de grado.

Entre los trabajos que servirán de apoyo documental y metodológico para el desarrollo de la presente investigación, a los fines de apoyar los fundamentos que se exponen e informar la manera como el fenómeno de estudio se ha tratado en anteriores oportunidades, cabe señalar el realizado por:

Primeramente, el informe de pasantía presentado por González, B. (2016), titulado **“Plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Inversiones Parra González C.A. ubicada en Valencia - Estado Carabobo”**, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. El estudio tuvo como finalidad establecer medidas de control que permita mejorar sus procesos en el manejo del flujo de efectivo, contar con

instrumentos y herramientas que permitan evaluar en forma eficiente el financiamiento y así lograr una adecuada toma de decisiones que le conduzca a la prestación de un excelente servicio al cliente sin sacrificar su rentabilidad, a través de un plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Inversiones Parra González C.A. ubicada en Valencia - Estado Carabobo.

El estudio se desarrolló metodológicamente en tres fases, para el diagnóstico de los procesos de cobranza y del manejo del flujo de caja, se utilizó la técnica “encuesta” a través de un cuestionario compuesto por , aplicado a una muestra censal representativa de la totalidad de la población la cual estuvo conformada por ocho (08) personas que laboran en el departamento de administración de la empresa en estudio, así como la aplicación de una observación directa a través de una lista de cotejo, que permitió identificar las debilidades existentes en el control interno que influyen en el manejo del flujo del efectivo, permitiendo ser expuestas en una matriz DOFA, en la cual surgieron las estrategias posibles para elaborar la propuesta.

La autora, concluye en su estudio que a través del plan estratégico propuesto la empresa podrá realizar un flujo de caja, con información veraz, confiable y oportuna, realizando la planificación de acuerdo a las necesidades de la empresa, para informar a la gerencia sobre la forma de explotar y aprovechar el flujo del efectivo, igualmente a corregir las fallas existentes en los procesos, y lograr una adecuada planificación para evitar futuras discrepancias.

Su relación con la presente investigación, es que aporta información importante sobre las áreas y procesos en los que deben implantarse controles internos, para obtener la información necesaria que alimente al flujo de caja, así como la utilización de la hoja de flujo de caja como elemento para la planificación de los ingresos y egresos a los cuales espera incurrir la empresa en un periodo económico establecido, y de esta manera planificar de manera eficiente el pago de sus obligaciones de acuerdo a la liquidez financiera con que cuente.

Seguidamente, el trabajo de grado presentado por Pérez, L. (2015) titulado **“Impacto de la aplicación de la retención del impuesto a las actividades económicas en el flujo de efectivo de los contribuyentes ordinarios del Municipio Valencia del Edo. Carabobo”**, en la Universidad de Carabobo, Bárbula, para optar al título de Especialista en Gerencia Tributaria. El presente estudio tuvo como objetivo determinar el impacto de la aplicación de la retención del Impuesto a las Actividades Económicas en el Flujo de Efectivo de los Contribuyentes Ordinarios del Municipio Valencia del Edo. Carabobo.

El tipo de investigación es de campo, con bases en la investigación documental, debido a que las fuentes de información son, tanto primarias como secundarias. Asimismo, se encuentra enmarcada en el diseño no experimental y maneja un nivel descriptivo, puesto que se caracteriza por la interpretación de los hechos a partir de modelos ya definidos. Cabe destacar que la técnica implementada fue, la encuesta, a través del cuestionario, además, los resultados obtenidos fueron presentados mediante gráficos de torta, y análisis breves relacionados con cada ítem.

El cuestionario logró medir la situación actual de la empresa respecto a los usos y prácticas contables, mientras que el análisis evaluó las partidas integrantes del estado de flujo de efectivo, e indicó sus variaciones. La autora concluye que la aplicación de las retenciones de Impuesto sobre las Actividades Económicas genera un impacto negativo y significativo en el Flujo de Efectivo de los Contribuyentes Ordinarios del Municipio Valencia. Generando de esta forma, fugas innecesarias de efectivo, disminución del efectivo y equivalente de efectivo, menor liquidez monetaria y en algunos casos se traduce en insolvencia de las obligaciones contraídas.

Su aporte a la presente investigación, es su orientación a la gerencia sobre el comportamiento de la liquidez, que permita a la organización poder pagar sus obligaciones o dirigir sus excedentes del capital de trabajo a realizar nuevas inversiones, además de identificar el comportamiento porcentual de las erogaciones por concepto mediante el flujo de caja.

De igual manera, Anaya, F., Fernández R. y González, A. (2014), titulado **“Estrategias financieras para la optimización del manejo y control de efectivo (crédito y cobranza) en la empresa Contraste J&F C.A. Valencia, Estado Carabobo”**, en la Universidad de Carabobo, Bárbula para optar al título de Licenciados en Administración Comercial,. El objetivo de la presente investigación fue proponer estrategias financieras que conllevarán a optimizar el manejo del control de efectivo (crédito y cobranza) de la empresa Contraste J&F C.A. Metodológicamente se insertó en la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo.

Como técnicas se utilizó la entrevista, la encuesta y la observación. Realizado a través de los instrumentos del cuestionario, el formato de entrevista y la Matriz DOFA. En cuanto a la población estuvo conformada por cinco (5) empleados del departamento de finanzas (Crédito y Cobranza) de la empresa Contraste J&F C.A y un Director financiero de dicha organización. Finalizada la aplicación de los instrumentos se pudo concluir que existen múltiples problemas con respecto al manejo del efectivo, lo cual trae consecuencias negativas en la gestión de crédito y cobranza.

Debido a la insuficiencia de controles internos administrativos y contables al momento de tener soporte sobre las transacciones operacionales, muchas empresas no logran oportunamente satisfacer los objetivos de integridad, existencia y exactitud, por ello se hace imprescindible que los procesos relacionados con el ciclo de crédito y cobranza logren satisfacer las necesidades, y asegurar los ingresos de la organización.

La relación del antecedente, con el presente informe es que ambos están dirigidos a la optimización del flujo de caja, el cual está enfocado en las políticas de cobranza, debido a que mejorando la misma, permitirá a la organización tener mayor liquidez para el pago de sus operaciones, por lo que la misma podrá aportar las estrategias utilizadas para desarrollar los lineamientos que permita darle solución a la problemática existente.

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

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

El aporte para esta investigación puede considerarse en el hecho que presento una visión amplia de la planificación del control interno en la realidad de las empresas modernas de la zona, y se planteó un grupo de beneficios tangibles que obtienen las empresas con su aplicación en el área administrativa.

Su relación con la presente investigación radica en buscar mejoras para el manejo del efectivo el cual es el activo más susceptible dentro de la organización, el mismo cuando no es manejado adecuadamente, y si no se establecen mecanismos de control pueden generarse deficiencias tanto en los fondos disponibles al realizar pagos excesivos que pueden ser cancelados mediante cheques, o que no se emita la

documentación requerida para su correspondiente reposición de fondo de caja chica, lo cual direcciona a la necesidad de desarrollar lineamientos que permitan mejorar los procesos, en el área de caja chica.

Finalmente, Beltrán, R. (2012), en su trabajo de grado titulado **“Plan de acción basado en la administración financiera para el manejo de las cuentas por cobrar a fin de solventar problemas de flujo de efectivo en Operador Logístico Integral ubicado en Zona Industrial de Valencia”**, en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas. La investigación tuvo como objetivo principal proponer un plan de acción basado en la administración financiera para el manejo de las cuentas por cobrar a fin de solventar problemas de flujo de efectivo en Operador Logístico Integral, debido a que el no recuperar el capital de trabajo en el tiempo preciso, ni mantener la ejecución y registro de la continuidad de las operaciones administrativas, podría traer como consecuencia una descapitalización a corto plazo.

El presente trabajo estuvo enmarcado como proyecto factible, con apoyo en una investigación de campo no experimental, se tomó en cuenta una muestra representativa de la población conformada por un gerente financiero y los empleados del departamento de crédito y cobranza, a la cual se le aplicó como instrumento la encuesta y la entrevista, cuyos resultados permitieron diagnosticar la situación actual en el área financiera y las debilidades existentes en sus procesos.

Con el cual se concluyó, que las medidas adoptadas por la empresa para la aplicación de las Políticas de Crédito y Cobranza son deficientes y no permite obtener datos confiables, ni promover la eficiencia de las operaciones debido a que se pasan por alto muchos de los controles determinados por ésta. De acuerdo a lo planteado, se recomienda a la empresa, estudiar los lineamientos formulados en el presente trabajo, a fin de ponerlos en práctica para agilizar los procedimientos y llevarlos a cabo de forma más eficiente y eficaz.

Su relación con el presente informe, es que aporta información necesaria sobre las actividades financieras que deben ser evaluadas dentro de la organización para poder dirigir el control interno en los puntos críticos de los procesos y poder evitar desviaciones a tiempo y mejorar la eficiencia en sus operaciones.

3.2 Bases Teóricas

La investigación se compone de una serie de variables que a continuación se plantean documentalmente a fin de obtener una idea de los aspectos a considerar, tanto en la recolección de información, como en la formulación de la propuesta, debido a que estas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

Según Méndez (2007), el marco teórico de una investigación se define en los siguientes términos:

Lo constituye la presentación de postulados, según autores e investigadores, que hacen referencia al problema investigado y que permiten una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico, propuesto en las fases de la observación, descripción y explicación. (p. 203).

Según se observa, las bases teóricas constituyen las referencias conceptuales sobre las cuales ha de fundamentarse la investigación en su fase documental. En ese sentido, se estarán abordando un conjunto de principios y postulados teóricos y técnicos que sustentará el estudio que se adelanta.

Por otra parte, para Hurtado y Toro (2007; 83), las bases teóricas, representan: “Un conjunto de ideas, generalmente conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”. Por lo tanto, a partir de tal conjunto de ideas y principios, se irán generando nuevos conceptos e interpretaciones en relación con el tema que se está estudiando.

Con base en ello, puede afirmarse que según lo requiera la investigación y su tema de estudio, el investigador ha de indagar los datos, la información y las visiones provenientes de expertos en el área que se está abordando. Seguidamente, se presentan las bases teóricas del estudio.

3.2.1 Lineamientos

Para Morgado (2010; 15), el término lineamientos se define “como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados”. Por lo tanto, un lineamiento es también una explicación o una declaración de principios. Cuando un grupo político presenta su lineamiento, está dando a conocer su postura sobre ciertos temas.

El objetivo general de esta investigación es proponer lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A. por lo que se recurre a la revisión de fundamentos teóricos sobre el tema a fin de estructurar todas y cada una de las partes que constituirán la propuesta, siendo que formará el conjunto de medidas a manera de ley para el seguimiento y control de las tareas del departamento procurando el mejoramiento de los procesos.

3.2.2 Políticas de la organización

Las políticas se establecen dependiendo de la misión de la organización y según Eyssautier (2002) pueden sintetizarse en tres apartados:

- Son normas o reglas genéricas que sirven de guía para tomar decisiones en el trabajo.
- Son orientaciones y guías amplias que definen el área en el cual se deben tomar decisiones.
- Son líneas generalmente de conductas que deben seguirse. (p. 32)

Según lo citado anteriormente toda empresa debe tener estatutos por los que se pueda guiar para alcanzar sus objetivos de una manera concisa.

3.2.3 Control

En toda organización es necesario el control en todas sus etapas administrativas y contables, así como su implementación en todos sus procedimientos y actividades operativas, de tal manera que Chiavenato (2001; 394), define que el control “es la función administrativa la cual trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido, cumpla realmente los objetivos previstos”.

Por lo tanto, que el control promueve las potencialidades de los individuos, ya que su carácter es de pronóstico, debido a que mide la efectividad presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, corregir errores y no simplemente registrarlos.

Control Interno

Siendo considerado el control interno como uno de los pilares fundamentales de la contabilidad, mediante el cual se puede medir el grado de vulnerabilidad y fortaleza que posee una organización en la consecuencia de sus procesos más rutinarios y elementales, es aquel sistema de control que comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas por la empresa para salvaguardar sus activos, comprobar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.

Por lo tanto, es necesario destacar que, los controles internos representan la formación y la aplicación de los principios, políticas y métodos bien sean a través de un instrumento que describan los pasos a seguir para llevar a cabo una actividad de la empresa. Según Chapman (2005; 39), señala que “el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de la entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos”. Por lo tanto, dichos objetivos se evidencian en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.

- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

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

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

Por otro lado, el mismo autor define que:

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan a un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la responsabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y promover la adherencia a las políticas por la administración.(p.25)

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

- Plan de la Organización: Debe indicar claramente los departamentos o personas responsables de las diferentes funciones (compras, recepción de mercaderías, aprobación de créditos para clientes), las cuales deben costar por escrito, la asignación de cada función implica la facultad de tomar decisiones y además se debe velar por una adecuada separación de funciones.
- Transacciones: Se deben realizar con el cumplimiento de las siguientes etapas:

- Autorización.
- Aprobación.
- Ejecución.
- Registro.

Por ejemplo en una venta a crédito se pueden observar los siguientes pasos:

- Autorización de la venta por la gerencia, a aquellos clientes que cumplan ciertos requisitos.
- El gerente de créditos aprueba la venta por un determinado monto.
- Se ejecuta la transacción y se confecciona la factura y se entrega la mercadería al cliente.

Se registra la venta en el departamento de Contabilidad.

Objetivos del Control Interno

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

Catacora (2007), define:

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

Los objetivos del control interno son:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.

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

Según el autor Catacora (2007, 240), plantea en su teoría que los objetivos de control interno se fundamentan en los siguientes:

Integridad: los objetivos de integridad permiten asegurar que se registran todas las transacciones en el periodo el cual corresponden. Las violaciones al objetivo de integridad existen cuando en el inicio de las transacciones o en el procesamiento no se incluye toda la información. Los controles internos de pre numeración de formularios o controles de tales de lotes apoyan el objetivo de integridad.

Existencia: los objetivos de existencia permiten asegurar que solo se registren operaciones que afecten la entidad. El objetivo de existencia de los controles internos minimiza el riesgo de que los registros contables contengan información que no corresponda a las transacciones reales de la entidad. Los resultados financieros deben reflejar solamente las operaciones o intercambios que realmente hayan afectado una entidad.

Exactitud: el objetivo de exactitud establece que las operaciones deben registrarse al valor que realmente se deriva de ellas. Este objetivo es sumamente importante ya que exige que las cifras sean registradas en forma exacta. Se deben recordar que los estados financieros no reflejan necesariamente una exactitud total de las cifras; por el contrario, el término aplicable es de razonabilidad de cifras. La exactitud es indispensable que se genere la transacción.

Autorización: todas las transacciones llevadas a cabo en una empresa tienen implícita una autorización. Un sistema contable no puede procesar transacciones que

no se encuentren autorizadas por algún funcionario competente. Para el procesamiento de la información, pueden existir distintos niveles de autorización.

Desde el punto de vista de un sistema manual, un objetivo de autorización debe establecer límites al inicio, continuación o finalización de una operación contable con base en políticas y procedimientos establecidos. Las autorizaciones de un sistema contable deben establecerse como una necesidad para sentar las bases de la confiabilidad del sistema como un todo.

Custodia: los objetivos de custodia se establecen para tratar de controlar el uso o disposición no autorizada de los activos de la Empresa. Este objetivo se cumple a través de dos tipos de controles: controles de custodia y controles de existencia física.

Controles sobre la custodia física de los activos son diseñados para prevenir o detectar el uso no autorizado de los activos durante el periodo en el que se encuentran bajo custodia de un individuo o departamento, especialmente interesa la custodia física de los activos valiosos y movibles tales como efectivo, inventario de cuentas por cobrar vehículos entre otros.

Los controles sobre la existencia física están diseñados para detectar si las cantidades o valores mantenidos en custodia coinciden con los registros. Estos controles incluyen conteos periódicos de inventario u otros activos, arqueos de fondos fijos, arqueos de facturas entre otros.

Componentes de la Estructura del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. A tal efecto, Mantilla (2005; 18), en el capítulo sobre estructura de conceptual concreta lo siguiente:

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

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

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

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

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

3.2.4 Efectivo

El efectivo es un tema de gran importancia para toda persona interesada en tener conocimientos de cómo llevar un control del mismo, como sabemos el efectivo se refiere al dinero disponible para poder realizar gastos e inversiones necesarias. Por tal motivo citamos los temas más relacionados con el efectivo.

Es el activo más importante de cualquier compañía, y está conformado por el dinero depositado en los bancos así como cheques, que sirvan para cumplir con los gastos planeados y situaciones de emergencia. La mayoría de las compañías mantienen diversas cuentas bancarias así como una pequeña suma de dinero en caja, “caja chica” para la realización de pagos menores.

El efectivo y los valores negociables se consideran los activos con mayor liquidez en una empresa. Gitman (2009), establece que:

El efectivo es el circulante al cual todos los activos líquidos pueden ser reducidos. Dada su naturaleza y disponibilidad, el efectivo generalmente debe ser presentado como primera partida del balance, salvo aquellos casos en que los fondos de caja estén sujetos a restricciones o limitaciones por su disponibilidad, razón por la cual deberán excluirse de la sección de activos corrientes. Una adecuada administración del efectivo es de suma importancia, ya que él es un instrumento o medio aceptado para la adquisición de bienes y servicios. Se requiere que las empresas establezcan eficientes sistemas y procedimiento de control para protegerlos y salvaguardarlos de robos y fraudes. (p. 215)

Un eficiente manejo de efectivo es muy importante en cualquier compañía, y se debe planear, controlar, contabilizar las transacciones y los saldos de efectivo. El manejo del efectivo es esencial para el éxito y supervivencia de toda organización. Y para lograr el eficiente manejo del efectivo es necesario tomar en cuenta los siguientes objetivos:

- Proporcionar un control preciso de los cobros, desembolsos y saldos de efectivo. Evitar o minimizar pérdidas por robo o fraude.
- Anticipar las necesidades de endeudamiento y asegurar la disponibilidad de sumas adecuadas de efectivo para realizar las operaciones del negocio.
- Evitar que queden inactivas innecesariamente grandes sumas de efectivo en las cuentas bancarias sin producir ingresos.

Existen cuatro principios básicos, cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo del efectivo de una empresa determinada, estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero), de tal manera que la empresa pueda consistentemente influir sobre ellos para lograr el máximo provecho. Los dos primeros principios se refiere a las entradas y salidas de dinero y las otras dos las erogaciones de dinero.

Partidas que componen el efectivo

De acuerdo a lo expuesto por Catacora (2010):

El efectivo está compuesto por partidas que son manejadas mediante diferentes cuentas contables, las cuales representan el numerario o sus equivalentes a una fecha determinada. El efectivo por lo tanto puede estar representado por los siguientes rubros: Caja, fondos fijos, bancos, depósitos a plazo fijo y otros conceptos equivalentes de efectivo. (p.121)

La Caja: está representada por el efectivo que se recibe o se desembolsa con fines específicos y predeterminados. El monto numerario disponible en caja se caracteriza por tener movimientos de forma continuada y que son afectados diariamente. Se constituye para agilizar ciertas operaciones que permiten a una empresa recibir cobranzas de clientes menores, efectuar pagos hasta un límite.

Los Fondos Fijos: Están constituidos por segregaciones de efectivos que se realizan del dinero disponible en una cuenta corriente para su manejo sea asignado a una persona dentro de la compañía y que esta sea responsable de su custodia. Los fondos fijos, se constituyen para un fin específico como puede ser el pago de gastos menores dentro de un área específica de la empresa. Estos se diferencian de la caja, en que el monto de los fondos fijos permanece constante y solo varía cuando se toma la decisión de aumentarlo o disminuirlo en una cantidad específica.

Los Bancos: Están constituidos por el monto disponible en las cuentas corrientes u otras modalidades de depósitos a la vista en una entidad financiera y las cuales están sujetas a un proceso denominado conciliación bancaria, el cual determina y aclara las diferencias que existen en los saldos que muestran los registros contables y el saldo reflejado por la entidad financiera en la cual se tiene depositados los fondos, Esta cuenta puede estar conformada por bancos nacionales y extranjeros.

Los Depósitos a Plazo Fijo: Están representados por dinero que ha sido colocado para devengar u obtener algún ingreso por interés, por lo general, este tipo de depósitos deben tener un vencimiento menor a noventa días a partir de la fecha de presentación del balance general, en caso contrario, la práctica contable no lo clasifica como equivalente de efectivo.

Los Equivalentes de Efectivo: Son inversiones a corto plazo que sean altamente líquidas, o convertibles en efectivo y que su vencimiento, por lo general, sea menor de noventa días a partir de la presentación del estado de situación financiera y no exista riesgo para su conversión rápida en efectivo.

Control interno del efectivo

Lo constituye una serie de procedimientos bien establecidos con el propósito de monitorear todas las actividades de la empresa, que puedan afectar el manejo del efectivo. Estos procedimientos, de acuerdo a Cepeda (2007; 185) tienen por objeto salvaguardar los activos, garantizando la exactitud y confiabilidad mediante:

- División del trabajo
- Delegación de autoridad
- Asignación de responsabilidades
- Promoción del personal eficiente
- Identificación del personal con las políticas de la empresa
- La tendencia generalizada es efectuar el depósito de todo el dinero que se recibe, en las cuentas corrientes bancarias que posea la empresa, y realizar los pagos mediante cheque, excepto los pagos de menor cuantía que se pagan por caja chica. Adicionalmente, se debe asegurar el efectivo contra el robo y fidelidad de los empleados encargados del mismo.

3.2.5 Flujo de caja

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

Son utilizados para analizar proyectos a través de información contable, la cual se necesita ser ajustada antes de ser utilizada, ya que contablemente toman en cuenta

el dinero que ingresará en el futuro y lo que realmente se necesita saber es el dinero que ya ingreso en la organización, es decir, el dinero es el común denominador o unidad de medida de las transacciones de la empresa. Por otra parte el autor Garay y González (2005; 51), indican que también se debe tomar en cuenta “Los costos y gastos que se sufragan inmediatamente y no los que son erogados en el futuro ya que estos no forman parte del flujo de caja”.

Flujo de Caja Libre

A través del flujo de caja libre, se refleja el valor de la organización ya que este tiene como objetivo cubrir el servicio de la deuda y cubrir el reparto de las utilidades. Asociado con el crecimiento de dicho flujo está la demanda del efectivo y la participación de mercado (clientes, proveedores e Instituciones financieras). Destacando, que el flujo de caja libre determina el rendimiento del capital y la recuperación de la inversión. Se ha convertido hoy en día en la medida financiera que muestra verdaderamente el valor de una organización.

Según los autores Brigham y Houston (2005),

“Una vez que la compañía ha realizado todas sus inversiones en activo fijo, en productos nuevos y en el capital de trabajo necesario para sostener las operaciones, lo que facilita una visión del futuro financiero y muestra realmente el efectivo disponible” (p.52).

El estado de flujo de efectivo

El resumen del dinero que entra y sale de una organización es el estado financiero empleado para evaluar las fuentes del efectivo, en particular el estado de flujo de efectivo según los autores Garay y González (2005),

“Es un estado financiero que permite conocer el origen y los usos de los fondos en efectivo de la empresa. Dicho estado registra los cobros y pagos que la empresa realiza en efectivo y ofrece a los gerentes, analistas una forma de identificar problemas de efectivo y evaluar la viabilidad financiera de la organización. Se dividen en tres grupos: Flujo de efectivo por actividades de operación, es decir, lo relativo a la prestación de servicios; Flujo de efectivo por actividades de inversión, es decir, lo relativo a la compra y venta de activo fijo; Flujo de efectivo de

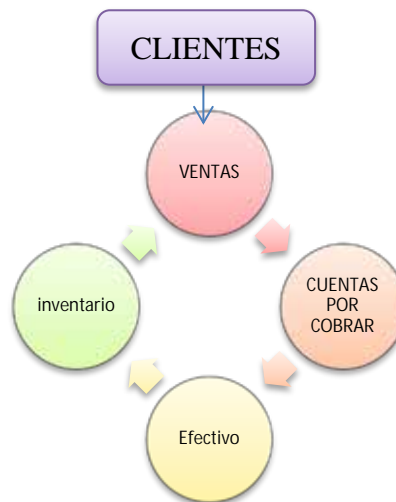
actividades financieras, es decir, lo relativo al financiamiento de obligaciones y capital contable” (p.56).

Ciclo del Efectivo

Los saldos de efectivo se determinan principalmente por el efectivo que fluye a través de la organización sobre una base diaria, semanal y mensual; Dependiendo del patrón de pagos de los clientes, de la velocidad a la cual los proveedores y los acreedores procesen los cheques, y de la eficiencia del sistema bancario. Según, Stanley, Geoffrey, y Bartley (2013, 170), “La principal consideración que debe tenerse al administrar el ciclo del flujo de efectivo es asegurarse de que los flujos de entrada y salida de fondos se sincronicen adecuadamente para los propósitos relacionados con la realización de transacciones”.

El ciclo del flujo de efectivo y el presupuesto de efectivo indican las entradas y salidas, los pagos de efectivo y las necesidades de financiamiento que deberán concertarse para satisfacer los requerimientos. Estos son impulsados por la prestación del servicio en el cual influye el tipo de cliente.

Figura N° 3 El Ciclo del Flujo de Efectivo



Fuente: Stanley B., Geoffrey A., y Bartley R. (2013)

La teoría antes mencionada y la figura que se ilustra, está vinculado con la investigación ya que el administrador financiero debe tomar en cuenta las etapas de dicho ciclo como base a la hora de prestar un servicio, el cual, puede convertirse en efectivo o en cuenta por cobrar que se hará efectivo en un futuro, este será utilizado para la compra y producción de inventario o invertirlo para la ampliación y mejora de la capacidad instalada.

La Gerencia del Efectivo

Uno de los conceptos más fascinantes en los negocios es el valor. Si bien el concepto es muy antiguo, su aplicación es más bien reciente, según el autor Franco (2003; 25) “Gerenciar significa, hoy, identificar aquellos procesos que crean valor y aquellos que los destruyen, para maximizar los primeros y minimizar los segundos”. El incremento del valor se ve reflejado en la caja, el efectivo, el dinero. Con respecto a lo antes mencionado, no importa el tipo de negocio ni el tipo de producto, las empresas se crean con el fin de generar la mayor cantidad de valor, en el menor tiempo posible, y los empresarios las crearán en las áreas que conozcan más, donde sean competentes, donde sea mínima la pérdida de valor en el arranque y durante el periodo de aprendiz.

La administración financiera es el arte y la ciencia de administrar el dinero de una organización para que pueda alcanzar sus metas y no es responsabilidad exclusiva del departamento de finanzas, todas las decisiones tienen consecuencias financieras. Los gerentes de todos los departamentos deben trabajar estrechamente con el personal de finanzas.

Tesorería

Existe la idea de determinar el desempeño de una empresa a través de sus utilidades, volviéndose este rubro a maximizar el proceso de toma de decisiones, sin embargo el hecho de que una organización presente utilidades altas no implica que esté generando efectivo; maximizar el valor de la misma, debe ser el objetivo a

alcanzar. En este sentido la firma de consultores Espiñeira Sheldon & Asociados (2008) define la Tesorería de la siguiente manera:

Como un proceso estratégico con la responsabilidad de manejar la liquidez de una organización bien sea en: 1. En la cantidad establecida 2. El lugar adecuado 3. La divisa apropiada y 4. El momento idóneo. Todos estos propósitos tienen como finalidad de que la organización maximice la rentabilidad de los fondos excedentes y minimice los costos de financiamiento, tomando en consideración los niveles de seguridad, tasa de interés y riesgo a la que está expuesta en el entorno (p.27).

La gestión de tesorería se dedica básicamente a la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias. La contabilidad registra dicha ejecución. Tesorería se encarga de asegurar que haya suficiente dinero disponible para pagar a la fecha prevista y dar las órdenes de pago; contabilidad entonces registra los movimientos realizados por Tesorería.

Es importante conocer que el objetivo de Tesorería es mantener una cantidad de dinero disponible con el objeto de realizar las operaciones necesarias proveyendo el flujo de fondos necesarios para el pago a terceros (cuentas por pagar), inversiones financieras y de mercado. Permitiendo administrar el flujo de caja con cierta tasa de rentabilidad de oportunidad.

Gran parte de la gestión de tesorería está asociada con ritmos y velocidades de cobros y pagos, la mayoría de los cuales pasaran por los bancos.

Entre los actores internos y externos que se mueven alrededor de la tesorería, clientes, proveedores y bancos, estos últimos tienen la característica de ser la plataforma sobre la cual se efectúan las transacciones.

La fuente primaria en la que se apoya la tesorería es el banco esto debido a que si al llevar un control proactivo de las operaciones ayudara a tener información precisa, anticipada y constante de los movimientos que se han producido en las cuentas bancarias. Es necesario que el equipo que integra el departamento de tesorería este cargado de tiempos, talentos, ritmos y tecnologías diferentes que son necesarias para lograr resultados óptimos y positivos en todo momento.

Estado de flujo de tesorería

Ofrece información que se ha producido durante el periodo y los clasifica por: actividades ordinarias, de inversión y de financiamiento. Se trata de una necesidad de información cuando llega el momento de la toma de decisiones económicas a nivel empresarial. Los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene de generar tesorería, así como las fechas en que se producen y el grado de certeza de su aparición. Esta necesidad es independiente de la naturaleza de las actividades de la empresa, incluso cuando la tesorería puede ser considerada como el producto de la empresa en cuestión, esto es así porque las empresas necesitan tesorería por las mismas razones por muy diferentes que sean las actividades que constituyan su principal fuente de ingresos como tenemos:

- Llevar a cabo sus operaciones.
- Pagar sus deudas y obligaciones.
- Suministrar rendimientos a sus inversores.

De esta forma queda justificada la necesidad de confección del flujo de tesorería para la toma de decisiones económicas. Los usuarios necesitan de instrumentos que les faciliten información en el momento de actuar a nivel empresarial y los estados de flujo de tesorería aparecen como una de las herramientas básica para la toma de decisiones.

Una de las principales responsabilidades de la administración es planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la empresa. La presupuestación del efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de este, de evaluar las necesidades del mismo y de hacer uso provechoso de su excedente. Un objetivo básico es planificar la posición de liquidez de la organización como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de

inversión. Por ejemplo, sino se invierte el efectivo excedente, se incurre en un costo de oportunidad, es decir, en una pérdida de los intereses que podrían ganarse.

El centro de la planificación del efectivo

Un presupuesto de efectivo (o de caja) muestra los flujos de entradas y salidas de efectivo, así como la posición final, por sub-periodos, para un lapso específico. La mayoría de las compañías deben desarrollar planes, tanto a largo como a corto plazo sobre sus flujos de efectivos. El presupuesto de efectivo a corto plazo forma parte del plan anual de utilidades. Un presupuesto de efectivo consta básicamente de dos partes:

- Los ingresos de efectivos (flujos de entradas).
- Los desembolsos (Flujos de salida) de efectivos planificados.

Al planificar los flujos de entradas y salidas de efectivos se determinan las posiciones inicial y final de caja para el periodo presupuestal. La planificación de los flujos de entradas y salidas de efectivos indicaran:

- La necesidad de financiar probables déficit de caja.
- La necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable.

Por otra parte, Burbano y Ortiz (2009: 15), señala que el presupuesto de efectivo consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas del mismo cuyos objetivos básicos son:

- Conocer los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.
- Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas, inversión y financiación en periodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.
- Evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y de pago.

- Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables dan posibilidad de conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub. o sobre inversión.

El presupuesto de efectivo se relaciona directamente con otros planes como el plan de ventas, las cuentas por cobrar y los presupuestos de gastos y, desde luego, el presupuesto de desembolsos de capital. Sin embargo, la planificación y el control de estas actividades no resuelven de manera automática la posición de caja, lo cual sugiere una distinción esencial entre el presupuesto de efectivo y los demás presupuestos. El presupuesto de efectivo se enfoca exclusivamente en los importes y en los tiempos de las entradas y salidas de efectivos. En cambio, los demás presupuestos centran su atención en los tiempos de todas las transacciones (Tanto de efectivo como la que no implican efectivo), a lo cual se le denomina la base contable de acumulación, en oposición con la base de efectivo, los principales del presupuesto de efectivo son:

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficit de efectivo por periodo.
- Establecer la necesidad de financiamiento y / o la disponibilidad de efectivo por inversión.

Coordinar el efectivo con:

- El total del capital del trabajo.
- Los ingresos por las ventas.
- Los gastos.
- Las Inversiones.
- Los pasivos.
- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.

La preparación del presupuesto de caja debe de ser responsabilidad del tesorero de la organización. El presupuesto de caja se basa casi exclusivamente en los demás

presupuestos; por lo tanto, el tesorero debe de trabajar muy cerca con los demás gerentes cuyas decisiones puedan afectar directamente a los flujos de efectivo.

Un programa integral de planificación y control de utilidades crea las bases para un presupuesto realista de caja. Debe de hacer un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que requieren efectivo: Operaciones, desembolsos de capital, entre otros. Con demasiada frecuencia la necesidad de efectivo adicional no se percibe sino hasta que la situación llega a un grado de emergencia.

Métodos utilizados para desarrollar un presupuesto de efectivo (o de caja)

Para desarrollar el presupuesto de caja se emplean dos métodos básicos, Uno de ellos es el método de ingresos de desembolsos de efectivo (denominado a veces método directo de la cuenta de caja), el cual se basa en un análisis detallado de los aumentos y las disminuciones en la cuenta presupuestada de caja, que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos como los de ventas, de gastos y de desembolsos de capital. El método directo se basa en un análisis detallado de los aumentos y disminuciones de las cuentas presupuestadas de caja, el cual reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultante de presupuestos tales como prestación de servicios y gastos. Este método es simple de elaborar y apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades y se emplea por lo general para planificar el efectivo a corto plazo como parte del plan anual de utilidades.

Método de los ingresos y los desembolsos de efectivo (flujos de entradas).

Los Flujos de entradas de efectivo se derivan de transacciones como las ventas de contado, los cobros de cuentas y los documentos por cobrar, los intereses recibidos sobre las inversiones, las ventas de activos de capital y de las fuentes diversas de ingresos. Las ventas de contado producen efectivo inmediatamente; por lo tanto no hay ningún retardo entre el momento de la venta y la realización del ingreso de efectivo.

En el caso de las ventas a crédito, el lapso que transcurre entre el punto de la venta y la realización del efectivo, causara un problema. El enfoque fundamental para dicho problema se basa en la experiencia pasada de la cobranza, el periodo promedio entre la fecha de la venta y la fecha del correspondiente cobro efectivo. El gerente responsable del crédito y las cobranzas debe, por ejemplo, determinar regularmente la eficiencia en los cobros. Los datos como los porcentajes de las ventas a crédito cobradas a treinta días, sesenta días, etc., son útiles en la planificación de los flujos de entrada de efectivo provenientes de las cuentas por cobrar. Estos ingresos de efectivo planificados deben reducirse o ajustarse debido al probable efecto de las cuentas incobrables.

Planificación de los pagos de efectivo (flujos de salidas)

Se efectúan pagos de efectivo principalmente por concepto de materiales, mano de obra directa gastos adicionales a capital, retiro de las deudas y dividendos pagados a los accionistas. Los presupuestos de estos conceptos de transacciones con efectivo (que ya han sido preparados en este punto el proceso de la planificación) constituyen la base para calcular los flujos de salidas de efectivo. El método de los ingresos y desembolsos de efectivo exige la eliminación de las partidas que no entrañan efectivo, como es la depreciación, en los corrientes presupuestos de gastos que ya han preparado. En la estimación del lapso entre la creación de las cuentas por pagar y el subsecuente pago de efectivo para la liquidación de estos pasivos, se debe tomar en cuenta la experiencia y la política de la organización en materia de descuentos sobre compras.

Control de la posición del efectivo

El funcionamiento de finanzas de la organización (en este caso el tesorero) es responsable del control de la posición del efectivo (o de caja). Por común, los ingresos y pagos reales de efectivo durante el periodo cubierto por el presupuesto

serán un tanto diferentes a los que se muestran en el plan de utilidades. Esta diferencia puede ser resultado de: la falta de control sobre el efectivo.

Es importante contar con un sistema eficaz de control del efectivo, a causa de las consecuencias potenciales, suele suceder que la administración tome decisiones o modifique las políticas existentes a fin de intensificar la posición de caja. Por ejemplo, un cambio inesperado en las operaciones puede crear una grave escasez de efectivo pero la administración puede ser capaz de evitar, o al menos minimizar, esta indeseable situación con las siguientes medidas:

- Incrementando los esfuerzos para cobrar las cuentas.
- Reduciendo los gastos que se erogan en efectivo.
- Aplazando desembolsos e capital.
- Retardando el pago de determinados pasivos.
- Reduciendo los inventarios.
- Modificando los calendarios de las transacciones que impactan directamente al efectivo.

El efecto de estos tipos de decisiones sobre la posición de caja, depende del momento en que se tomen. A menudo, cuanto más pronto se tome la decisión, mayor será la oportunidad de proteger la posición de caja. Por lo tanto, es esencial que la administración este plenamente informada, con tanta anticipación como sea posible, acerca de la probable posición del efectivo. Las tres actividades primordiales de la planificación y control de efectivo son:

- La planificación sistemática de los flujos de efectivo, tanto de largo como de corto plazo.
- La reprojcción mensual de la posición de caja, según hemos explicado con anterioridad.
- La evaluación diaria de caja.

Técnicas para mejorar el flujo de efectivo

La planificación del flujo de efectivo de una organización debe incluir la consideración de cómo mejorar el flujo de efectivo. La mejoría de este crítico elemento del capital de trabajo significa básicamente incrementar el monto del efectivo disponible sobre una base cotidiana. Para lograr este objetivo, la administración debe concentrar su atención sobre:

- El proceso de los cobros de efectivo a fin de acelerar la cobranza.
- El proceso de los pagos de efectivo para redactar los desembolsos.
- Las políticas de inversión para la inmediata inversión de los saldos ociosos de efectivo, a fin de maximizar las ganancias de intereses.

Mejorar los procesos de cobro, pago y las políticas de inversión del efectivo, de otra manera ociosa, fortalecerán la posición de liquidez de una organización. La liquidez se refiere a la disponibilidad de efectivo para satisfacer eficientemente las demandas cotidianas de una empresa. A estas actividades, colectivamente, suelen llamársele administración del efectivo y, por su propia naturaleza entrañan la conciencia del costo. La administración del efectivo en una compañía grande es tan importante que las políticas y procesos asociados deben ser objeto de auditorías internas, es por ello que toda organización debe desarrollar una política específica acerca de la inversión del efectivo.

Procedimientos Contables y Administrativos

El proceso contable consiste en registrar, clasificar, resumir, reportar y analizar actividades financieras el cual describe la situación de una organización. La contabilidad proporciona un marco para estudiar el pasado, presente y como podría desempeñarse en el futuro. Por otra parte la contabilidad administrativa proporciona a los administradores de una organización información financiera, la cual ayudara a evaluar las operaciones presentes y futuras, a la vez tomar decisiones al respecto y preparar informes financieros detallados para la alta gerencia.

En cuanto a los procesos administrativos, son series de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

Finalmente, es importante conocer el análisis DOFA como una herramienta que ayudaría a cualquier organización a estudiar la situación actual y proveer las posibles fallas que puedan presentarse en un periodo determinado.

3.2.6 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan los importes que los clientes adeudan a una empresa de bienes o servicios. Según Horngren, Harrison y Robinson (2001; 354) las cuentas por cobrar “son reclamos monetarios contra negocios e individuos. Estas se adquieren principalmente vendiendo bienes y servicios y prestando dinero.”.

Las cuentas por cobrar están representadas por documentos mercantiles ordinarios no garantizados (facturas), los cuales representan derechos de la empresa sobre terceras personas, que provienen de las ventas o prestación de servicios a crédito. Horngren, Harrison y Robinson (2001; 353) encuentran que dichas cuentas, “como la mayoría de los activos, pueden representar buenas o malas nuevas: las buenas, porque las cuentas por cobrar representan una reclamación de efectivo a los clientes; las malas, cuando el negocio falla al cobrar dicho efectivo”.

Para la mayoría de las empresas, el otorgamiento de crédito a los clientes, es uno de los costos que deben asumir por la actividad comercial realizada. La inmovilización de su dinero en cuentas por cobrar, le significa a una empresa la pérdida del valor temporal del dinero debido a la inflación, y el riesgo de incumplimiento por parte de sus clientes.

3.2.7 Cuentas por pagar

La contabilidad es una necesidad para cada empresa, ya sea una pequeña organización o una corporación grande, ninguna va a operar de manera eficaz sin una

contabilidad o contador, manejando las finanzas de la misma. Cada compañía requiere la gestión de cuentas a fin de recibir de manera efectiva y remitir el dinero. Las cuentas por pagar en función de cualquier negocio es función de la casa que paga las facturas.

Según Fernández (2010; 3), se define a las cuentas por pagar “como una cuenta acreedora, por la compra a crédito de bienes y servicios. La forma utilizada para resumir una transacción, o su aprobación, su registro y su pago”.

Las cuentas por pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventario), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso. Si son pagaderas a menos de doce meses se registran como cuentas por pagar a corto plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en cuenta por pagar a largo plazo. Es preciso analizar estos pasivos por cada acreedor y en cada uno de éstos por cada documento de origen (Fecha, Número del documento e importe) y por cada pago efectuado. También deben analizarse por edades para evitar el pago de mora o indemnizaciones. Las cuentas por pagar a largo plazo al finalizar cada período económico, deben reclasificarse a corto plazo, (las exigibles el año próximo).

3.3 Definición de Términos Básicos

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

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

Control interno: son planes, métodos y medidas que adoptan organizaciones con el fin de salvaguardar sus bienes.

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

Debilidades del Flujo de Caja: Son todas aquellas actividades o atributos internos del flujo de caja de una organización que dificultan el éxito en las operaciones de flujo monetario.

Efectivo: Dinero en caja y banco.

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

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

Flujo de Caja: Son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. Es la acumulación neta de activos líquidos en un período determinado y, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Flujo de Efectivo: Valor igual a la utilidad después del impuesto más los gastos que no implican salidas físicas del efectivo. En las decisiones de presupuesto de capital, un gasto típico que no implica desembolso de efectivo es la depreciación.

Flujo de Efectivo Libre: Flujo de efectivo proveniente de las actividades en operación, menos los desembolsos requeridos para mantener la capacidad productiva de la empresa, menos los pagos de dividendo.

Lineamientos: Es un conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.

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

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

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

Capital: Es la aportación de los dueños conocidos como accionistas y representa la parte de los activos que pertenecen a los dueños de los negocios.

Presupuesto de Efectivo: Es una herramienta común que se usa para dar un seguimiento a los flujos de efectivo y a los saldos de efectivo resultantes.

Procedimiento: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Procedimientos Administrativos: Es un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario.

Procedimientos Contables: Son todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la organización en los libros de contabilidad.

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o asunto, las cuales son controladas, supervisadas y evaluadas por el sistema de control interno.

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

CAPÍTULO IV

FASES METODOLOGICAS

El presente capítulo tuvo como objetivo fundamental proporcionar un modelo de verificación que permita comprobar los hechos con teorías y sus formas, es una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para realizarlos.

Por lo tanto, para realizar el presente informe se hace necesario desarrollar las fases metodológicas relacionadas con los objetivos específicos planteados, y definir las herramientas que serán utilizadas para recolectar la información necesaria para diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a los procesos de planificación del flujo de caja, así como determinar cuáles son las debilidades y fortalezas existentes en el control interno, que permita obtener la información necesaria para diseñar los lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos, Grumaeca C.A.

4.1 Fases Metodológicas

Para la elaboración de la presente investigación, se tomó en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados, las cuales se detallan a continuación:

4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa.

Esta fase de investigación, tuvo la finalidad de establecer un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa, de la empresa

Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., y dónde se están presentando las fallas, lo cual está generando debilidades en el proceso.

Primeramente, se requirió para el desarrollo de esta fase definir cuál fue la población y muestra objeto de estudio, que brindó la información de tipo primario para poder diagnosticar la situación actual de los procesos en la elaboración del flujo de caja.

Al respecto, Busot (2007; 56) define la población como “aquel conjunto de elementos o eventos afines en una o más características tomados como una totalidad y sobre el cual se generalizan conclusiones de la investigación”. De allí que, la población del presente estudio estuvo conformada por cinco (05) personas que trabajan en el área de tesorería y administración de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., a la cual se le aplicó el instrumento de recolección de datos.

Con respecto a la muestra, Hernández (2006; 302) la define como “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. Para efectos de la presente investigación la población y la muestra fueron iguales, por lo que no se toma muestra probabilística.

Para la realización del diagnóstico se procedió en aplicar las técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta, la cual según Tamayo y Tamayo, M. (2010; 22), define la observación directa como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Para desarrollar la técnica de observación directa, se empleó como instrumento un cuadro de observación que según los mismos autores antes mencionados “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p.70). Con la finalidad de recoger información del proceso de elaboración del flujo de caja, desde la óptica de los investigadores, en el cual se logre evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presenta en el departamento de Tesorería.

En este mismo orden de ideas, también se utilizó en esta fase de la investigación como técnica de recolección de datos la encuesta, que se aplicó a cinco (05) personas que trabajan en el área de tesorería y administración. Al respecto, Arias (2006; 96), define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”.

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

Después de aplicada la técnica de la encuesta, los datos obtenidos fueron graficados y posteriormente analizados, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva.

4.1.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de control en los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones del área administrativa.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de los datos e información recolectados a través de la encuesta y la observación directa, los cuales han sido codificados, graficarlos e interpretados, la fase de interpretación permitió extraer las conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Posteriormente, se analizaron mediante la utilización de la estadística descriptiva, en lo que se refiere a porcentajes, cuadros y gráficos, entre otros, los datos e información cualitativa, es decir aquellos que tengan que ver con los valores numéricos. Con respecto a análisis de los datos

cualitativos, Sabino (2000; 18) plantea que “este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica de la investigación”.

Tales resultados permitirán la identificación de las debilidades y fortalezas en los procesos actuales del control interno para la planificación del en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones del área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., mediante la matriz DOFA, ya que si se logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas. Esta herramienta a utilizar permitiría hacer la evaluación de los lineamientos a proponer. Según la Universidad Nacional de Colombia:

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

4.1.3. Fase III: Diseño de los lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.

En esta fase la propuesta debe poseer todos los atributos necesarios para que su uso pueda mejorar las actividades de control interno para la optimización de los procesos en la elaboración del flujo de caja, de tal manera que logre optimizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, permitiendo pueda darse solución a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general de la investigación.

Una vez desarrolladas las fases anteriores, se procedió en esta fase a desarrollar la propuesta orientado al diseño de lineamientos de control interno mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., con el objeto de alcanzar el mejoramiento de los procesos, efectuar las reposiciones de efectivo de caja de manera oportuna y poder contar con la

liquidez necesaria para el pago de obligaciones de manera oportuna, permitiendo un mejor resultado al momento de conocer los saldos reales, y lograr una efectividad en el manejo de la misma.

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

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

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

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis de los Resultados

Este capítulo consiste en exponer los resultados obtenidos a través de las técnicas de recolección de información la observación directa y la encuesta, los cuales permitirán realizar un diagnóstico de la situación de cómo se llevan los procesos para la elaboración de flujo de caja, permitiendo identificar las debilidades y fortalezas existentes, y de esta manera poder elaborar el diseño de lineamientos de control interno mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., que pueda darle solución a la problemática planteada

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa.

Esta fase de investigación, tiene la finalidad de establecer un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa, de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., y dónde se están presentando las fallas, lo cual está generando debilidades en el proceso. Para ello, se aplicó las técnicas la observación directa a través de cuadro de observación y la encuesta apoyada en un cuestionario compuesto de siete (07) ítems de preguntas cerradas de respuestas dicotómicas si – no, aplicado a una población conformada cinco (05) personas que trabajan en el área de tesorería y administración, cuyos resultados se muestran a continuación:

Ítem 1.- ¿Es utilizada la información que brinda el flujo de caja en la toma de decisiones?

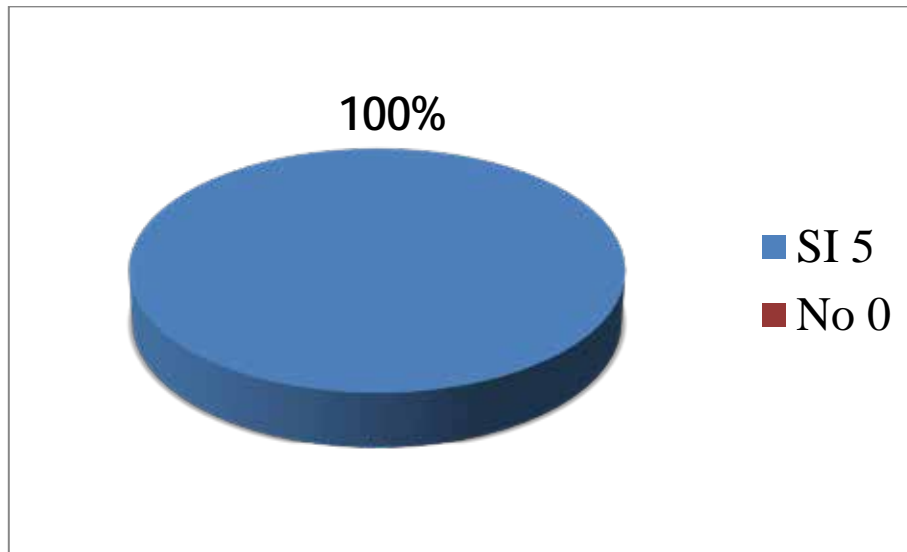


Gráfico 1.- Información de flujo de caja para toma de decisiones

Fuente: González, Y. (2017)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que el personal que labora en el área administrativa y tesorería conoce la importancia que de la a información que presenta el flujo de caja para la toma de decisiones en cuanto a pronosticar por las información allí mostrada es una buena herramienta para conocer claramente las posibilidades que se pueden presentar en cuanto a nuevas objetivos para grandes inversiones.

Ítem 2.- ¿Cuenta con habilidades y conocimiento de flujo de caja como herramienta adecuada administración de la empresa?

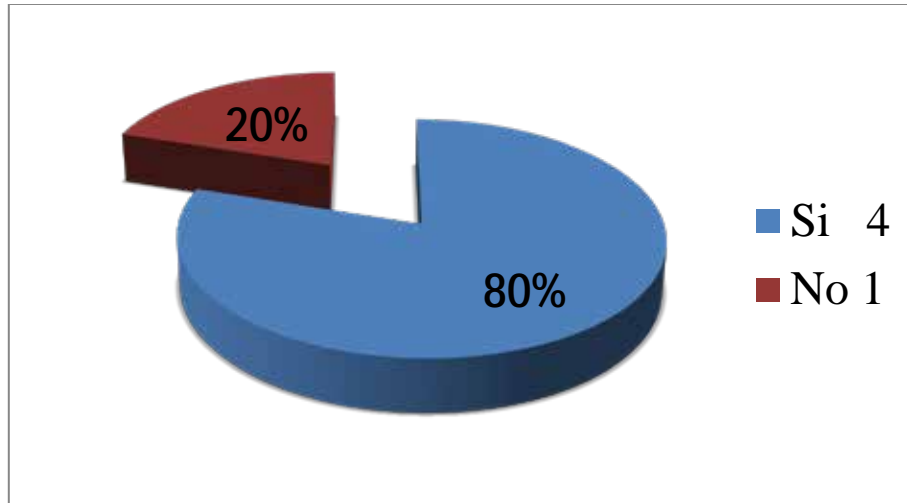


Gráfico 2.- Habilidades y Conocimiento requeridos
Fuente: González, Y. (2017)

Análisis

Ante esta interrogante, el ochenta por ciento (80%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que opinan que el personal del área administrativa de la empresa cuenta con las habilidades y conocimientos requeridos para el manejo de calidad referido al flujo de caja, en cambio el veinte por ciento (20%) señaló un "No" como respuesta. Esto evidencia una parte de debilidades en el área administrativa, debido a que si no todo el personal tiene las habilidades y conocimientos requeridos puede generar errores u omisiones en los procesos para el manejo de información adecuada, la cual puede influir en la toma de decisiones.

Ítem 3.- ¿Considera usted que es necesario un sistema de gestión de calidad en materia financiera para mejorar los procesos en el área administrativa de la empresa?

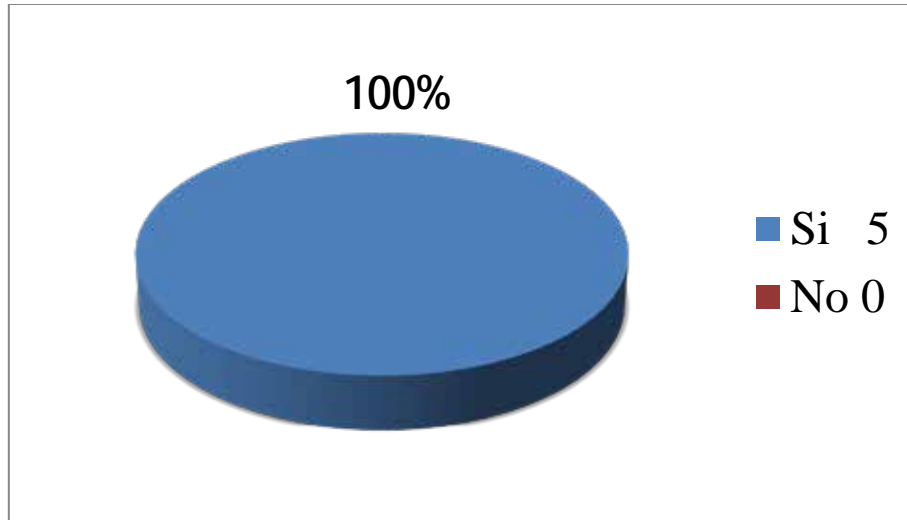


Gráfico 3.- Información Confiable para toma de decisiones

Fuente: González, Y. (2017)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, ante esta interrogante, debido a que considera que necesario un sistema de gestión de calidad en materia financiero, para mejorar los procesos en el área administrativa de la empresa, por lo que es necesario un buen manejo y actualización de información donde muestra los activos referido a efectivos y sus equivalente para dar marcha a lo presupuestado, lo ejecutado y lo real.

Ítem 4.- ¿Posee normas y procedimientos para proceso de pagos a proveedores por programación de vencimiento?

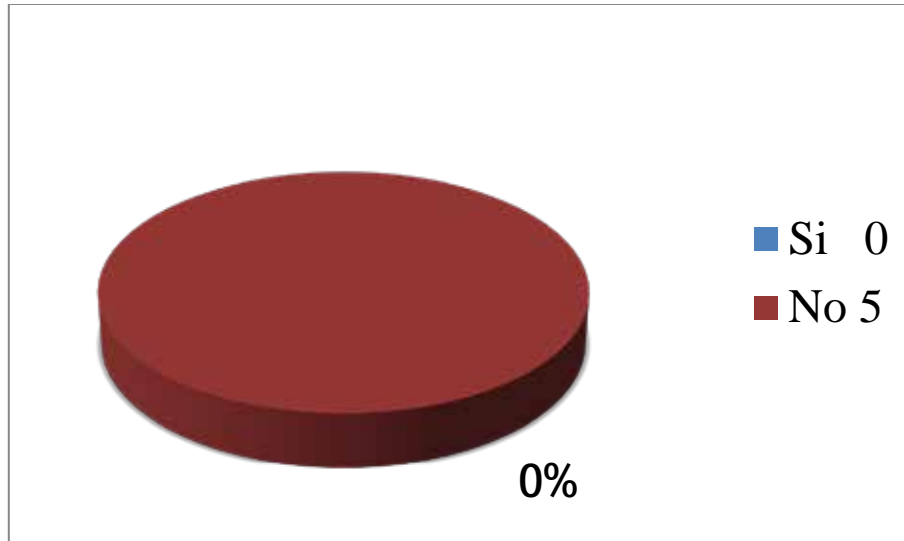


Gráfico 4.- Normativa para la programación de pagos a proveedores.

Fuente: González, Y. (2017)

Análisis

Ante esta interrogante se puede observar, en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió, que no posee normas y procedimientos para proceso de pagos a proveedores por programación de vencimiento. Los manuales de normas y procedimientos, son necesarios en las organizaciones ya que permiten establecer cómo deben desarrollarse pazo a pazo las actividades involucradas en un proceso, de manera clara y bajo una normativa para garantizar la eficiencia en el desempeño del personal responsable de que el proceso cumpla con los objetivos propuestos, por lo tanto es una herramienta que sirve para optimizar el desempeño del personal, de tal manera se puede decir que es una debilidad para el presente estudio, ya que la empresa por no tener criterios unificados y directrices definidas no se puede garantizar que las actividades que realiza el personal sea el correcto.

Ítem 5.- ¿Considera usted, que las deficiencias que se presentan en el procedimiento actual de flujo de caja, se debe a la falta de actualización en algunos procedimientos?

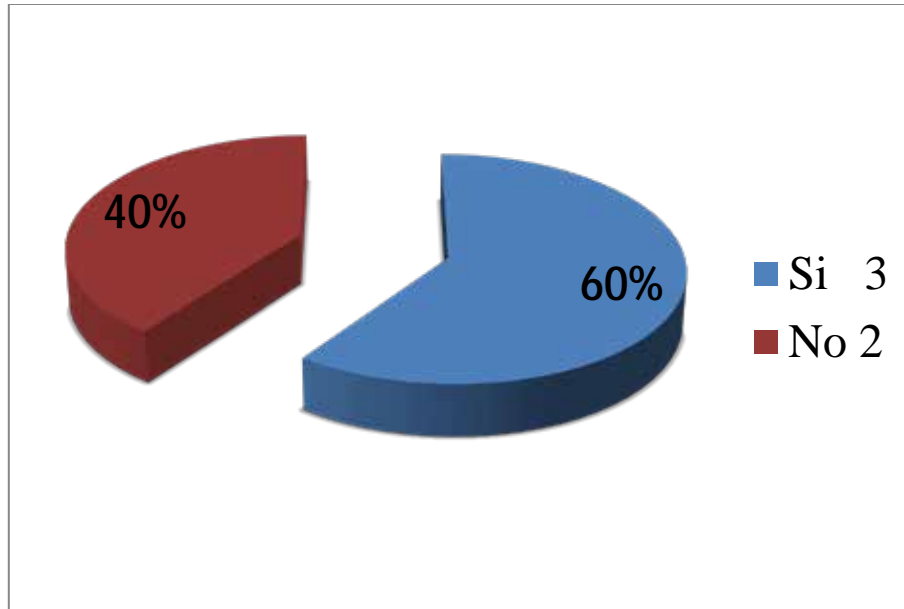


Gráfico 5.- Falta de actualización de los procedimientos

Fuente: González, Y. (2017)

Análisis

Ante esta interrogante el sesenta por ciento (60%) de los encuestados respondieron afirmativamente, debido a que considera que las deficiencias que se presentan en el procedimiento actual de flujo de caja, se debe a la falta de actualización en algunos procedimientos, en cambio cuarenta por ciento (40%) restante respondió negativamente. Se puede evidenciar, debilidades debido a que los procesos van orientados al logro de objetivos, y si estos ya no están siendo efectivos, es necesaria una evaluación y actualización para aplicar los cambios necesarios que permitan el desempeño eficiente y eficaz del personal encargado de ejecutar los procesos.

Ítem 6.- ¿Se realiza programación de pagos, fecha de vencimiento, tipo de acreedor?

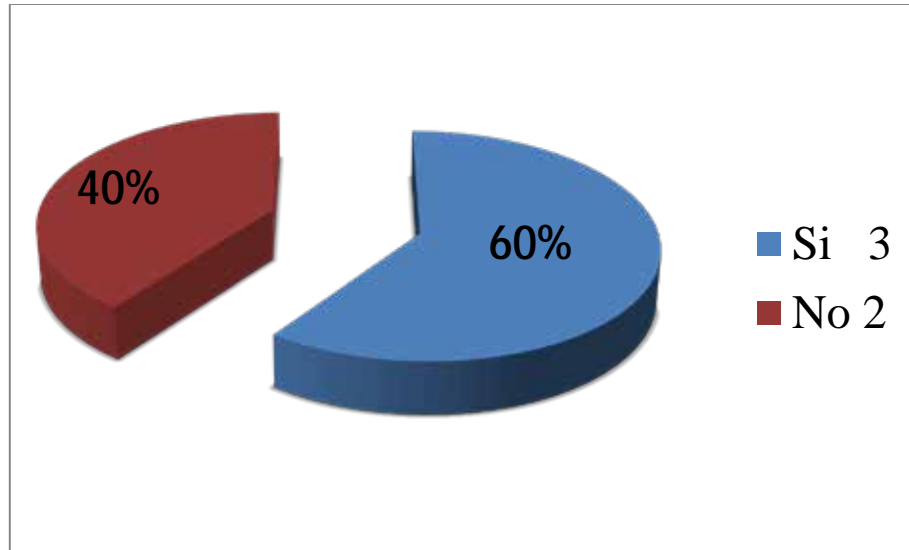


Gráfico 6.- Programación de pagos por fecha de vencimiento

Fuente: González, Y. (2017)

Análisis

Se observa en el presente gráfico, que el sesenta por ciento (60%) de los resultados de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que se realiza una programación de pagos, fecha de vencimiento, tipo de acreedor, en cambio el treinta y cuarenta por ciento (40%) restante señala que no se efectúa. Se evidencia otra debilidad significativa, debido a que el no pagar de manera oportuna no se están desempeñando eficientemente las actividades correspondientes a la planificación de pagos, mediante el flujo de caja, lo que podría generar descontento por parte de los proveedores y perder créditos significativos o que cancelen los despachos, afectando la operatividad de la organización.

Ítem 7.- ¿Se realizan oportunamente las cobranzas y sus registros, para poder estimar la liquidez financiera que permita cubrir las deudas y obligaciones que ha adquirido la empresa?

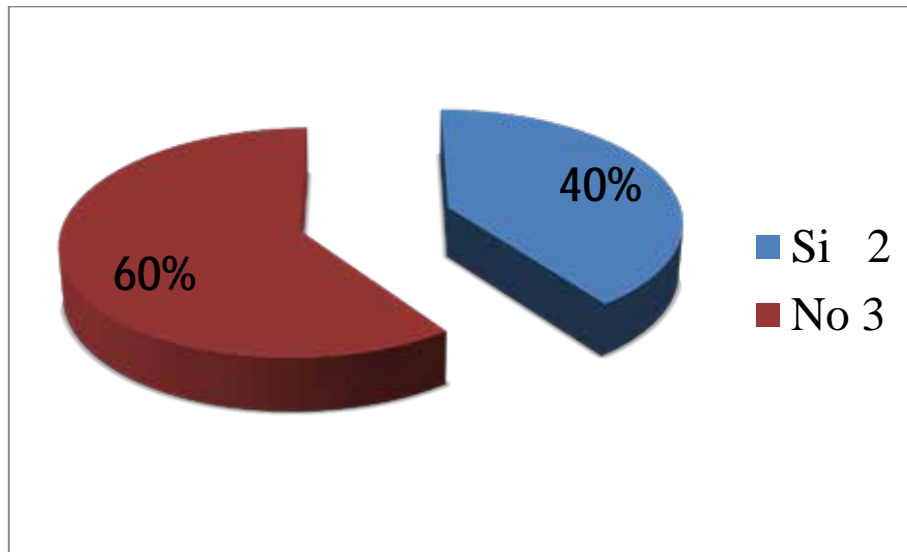


Gráfico 7.- Cobranza y registro de los ingresos.

Fuente: González, Y. (2017)

Análisis

Ante esta interrogante se observa, que el sesenta por ciento (60%) de los encuestados señala, que se realiza oportunamente las cobranzas y sus registros, para poder estimar la liquidez financiera que permita cubrir las deudas y obligaciones que ha adquirido la empresa, por su parte, el cuarenta por ciento (40%) restante respondió negativamente. Esto es una debilidad, debido a que la empresa requiere mantener un constante flujo de los ingresos producto de las ventas que le den la liquidez financiera necesaria para el pago de obligaciones contraídas de manera oportuna y garantizar la operatividad de la empresa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la observación directa mediante el apoyo de un cuadro de observación que sirvió para complementar la información relacionada al diagnóstico de la situación actual de actual de los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa.

Cuadro 1. Cuadro de Observación

Empresa: Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A. Fecha: Abril de 2017 Lugar: Departamento de Administración			
Ítem	OBSERVACIÓN	SI	NO
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos para el área de tesorería correspondiente al proceso de elaboración del flujo de caja.		X
2	Controles internos formalmente establecidos para el adecuado desempeño de los procesos planificación de pago a proveedores.		X
3	Existencia procesos de control interno del flujo de caja en el área de administración.		X
4	Manejo de auxiliares de cuentas por cobrar y cuentas por pagar	X	
5	Se encuentran actualizadas las descripciones de cargos de los empleados, el alcance de sus funciones y responsabilidades en el departamento de administración.		X
6	Cuenta con un sistema computarizado para llevar realizar los registros contables de las facturas de compra y venta.	X	
7	Sistema electrónico para revisar los saldos y movimientos bancarios de la empresa.	X	
8	Seguimiento de cheques devueltos hasta su cobranza.		X
9	Emisiones de estados de cuenta clientes		X
10	Ejecución de conciliaciones bancarias mensuales.	X	

Fuente: González, Y. (2017)

Mediante la información obtenida de la técnica de recolección de información la observación directa apoyada en un cuadro de observación, se pudo obtener resultados que a continuación se presentan, que permiten realizar el diagnóstico de la situación actual:

- No cuentan con manuales de normas y procedimientos formalmente definidos, que permitan servir de guía al personal del área de tesorería para la elaboración del flujo de caja, que permita bridar una planificación de los pagos a proveedores, por lo que tampoco cuentan con definiciones de cargos y el alcance de sus funciones y responsabilidades, lo que es una debilidad en cuanto al desempeño del personal.
- No existen controles internos definidos para el adecuado desempeño de los procesos de planificación, que permitan el cumplimiento del pago de los proveedores, así como salvaguardar los recursos económicos destinados a los pagos, por lo que se evidencia que no se realizan conciliaciones bancarias de manera periódica para llevar un control del cobro de los cheques emitidos, no se realizan, emisiones de estados de cuentas a clientes para evaluar las facturas pendientes de pago por parte del cliente, no se hace un seguimiento de los cheques devueltos.
- Cuentan con un auxiliar de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, lo que es una fortaleza ya que mediante ellos se podrá llevar un control de las deudas y derechos pendientes de hacer efectivos así como el pago de las obligaciones.
- Se observa que cuentan con un sistema administrativo computarizado y con sistema de banca electrónica, que sirven para la revisión periódica de los ingresos y pagos efectuados mediante la cuenta bancaria.

Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de control en los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones del área administrativa.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de los datos e información recolectados a través de la encuesta y la observación directa, los cuales han sido codificados, graficarlos e interpretados, la fase de interpretación permitió extraer las conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Cuyos resultados serán expuestos mediante una matriz DOFA; para detallar los factores internos y externos que influyen en el proceso de flujo de caja de los cuales se identificaron las debilidades existentes para minimizarlas a través de los lineamientos a ser propuestos.

Cuadro 2.- Análisis Situacional FODA

Fortalezas	Oportunidades	Estrategia FO
<ul style="list-style-type: none"> · Personal capacitado con disposición de implementar cambios. · Cuentan con sistema administrativo computarizado y auxiliares de cuentas por cobrar y por pagar. 	<ul style="list-style-type: none"> · Cuentan con el servicio de banca electrónica. · Existencia del control interno como herramienta salvaguarda de activos. · Empresa estable en el mercado. · Páginas web para envío y recepción de estados de cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> · Diseño de lineamientos de control interno para la elaboración del flujo de caja.
		Estrategia FA
		<ul style="list-style-type: none"> · Elaboración de estructura de flujo del costo trimestral.
Debilidades	Amenazas	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> -Falta de manuales y controles internos. - No se realiza una adecuada planificación de pago. - No se cumple con el análisis de vencimiento para pagar las deudas. - Riesgo de duplicidad de pagos. -Riesgo de depósitos por 	<ul style="list-style-type: none"> · Pérdida de créditos, riesgo a suspensión de despachos por descontento de los proveedores por no realizar el pago oportuno. · Economía inestable, impiden el flujo de las ventas y minimizan los tiempos de crédito, 	<ul style="list-style-type: none"> · Normativas para el registro diario de las cuentas por pagar y la cobranza.
		Estrategia DA
		<ul style="list-style-type: none"> · Clasificación de los gastos recurrentes en el periodo, mensual y trimestral

cantidades diferentes al monto de la factura. -Problemas de disponibilidad bancaria.	requiriéndose pagos de contado. · Incremento de los precios de los gastos y costos, disminución de las ventas.	
---	---	--

Fuente: González, Y. (2017).

Fase III: Diseño de los lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.

En esta fase la propuesta debe poseer todos los atributos necesarios para que su uso pueda mejorar las actividades de control interno para la optimización de los procesos en la elaboración del flujo de caja, de tal manera que logre optimizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, permitiendo pueda darse solución a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general de la investigación.

Una vez desarrolladas las fases anteriores, se procedió en esta fase a desarrollar la propuesta orientado al diseño de lineamientos de control interno mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., con el objeto de alcanzar el mejoramiento de los procesos, efectuar las reposiciones de efectivo de caja de manera oportuna y poder contar con la liquidez necesaria para el pago de obligaciones de manera oportuna, permitiendo un mejor resultado al momento de conocer los saldos reales, y lograr una efectividad en el manejo de la misma, donde la propuesta a ser diseñada se expone en el siguiente capítulo

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Presentación de la Propuesta

El flujo de caja constituye un indicador esencial para conocer cuál es la liquidez de la empresa en un momento determinado, además representa matemáticamente la diferencia entre los cobros y los pagos de una empresa en un período de tiempo determinado, lo que permite planificar cuales son los recursos o ingresos que se percibirán en un periodo determinado, y el destino o administración que se le dará uso, permitiendo de igualmente realizar una planificación de los pagos y considerar en el caso que sea necesario, buscar alternativas de financiamiento que permitan fortalecer la liquidez financiera, para mantener la operatividad de la empresa.

Es por ello, que en el presente capítulo se desarrolla la propuesta basada en los resultados obtenidos del a aplicación del análisis e interpretación de la información obtenida de la aplicación de las técnica e instrumentos expuestos, mediante el cual se pudo realizar un diagnóstico sobre la situación actual que presenta la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., la cual ha evidenciado grandes debilidades en sus proceso de elaboración del flujo de caja, lo que ha reflejado que no se lleva adecuadamente los procedimientos para la proyección de los ingresos y los gastos y las necesidades de financiamiento, observándose que se realizan conciliaciones bancarias, análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar y por pagar, no se establece prioridades de pagos a las facturas de acuerdo a las de mayor antigüedad.

En consecuencia, puede generar descontento por parte de los proveedores, y perder créditos significativos o sufrir suspensión de despachos por incumplimiento de sus obligaciones, afectando la operatividad de la organización.

Con una adecuada administración de los recursos financieros, permitirá informar sobre la forma de proyectar el flujo de caja, y de fortalecer las debilidades existentes en los procesos minimizando los riesgos de cometer fallas, y lograr una adecuada planificación de los ingresos y de los egresos, para evitar futuras discrepancias, asimismo establecer un estándar que especifique de principio a fin como realizar dicho control, de esta manera se le ofrece al personal que labora en el área de tesorería y administración una guía que unifique criterios de la manera que se deben llevar y de forma ordenada, con un orden lógico, como realizar el trabajo en forma correcta.

Por tal razón, que la empresa en estudio, debe adaptar los lineamientos adecuados a proponer, de acuerdo a las necesidades concretas de la organización, para lograr una mejor forma de elaborar el flujo de caja de manera eficiente con información confiable, y veraz para que la gerencia pueda tomar decisiones con dirección al logro de sus objetivos empresariales.

6.2 Objetivos de la Propuesta

6.2.1 Objetivo General

Diseño de los lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Definición de los ingresos y gastos a ser considerados para la elaboración del flujo de efectivo.
- Determinar la importancia del departamento de tesorería para la elaboración del flujo de caja y el aporte de los demás departamentos.

- Establecimiento de normativas en el departamento de administración para el registro oportuno y emisión de reportes de ventas, el cobro de deudas, cuenta las deudas adquiridas, los pagos a efectuar.
- Diseño de una estructura para la elaboración del flujo de caja.
- Establecer planes de capacitación al personal involucrado en las finanzas con relación al uso del flujo de caja.

6.3 Justificación de la Propuesta

Las empresa en sus cambios constantes para llevar un paso adelante a la competencia, requiere adquirir herramientas que le permitan evaluar sus procesos y establecer mecanismos que garanticen la efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus procesos, por lo que busca establecer controles en todos los niveles organizacionales que permitan detectar posibles desviaciones e implementar los mecanismos de mejora para lograr sus objetivos y metas planteados.

Siendo el manejo del efectivo uno de los activos que requieren mayor cuidado, se necesita de un sistema de control interno, que permita salvaguardar eficientemente los activos, y realizar un uso adecuado de sus recursos, con la finalidad de contar con la liquidez financiera que permita cubrir las obligaciones financieras adquiridas, y asegurar la operatividad de la organización.

Por lo tanto, el flujo de caja es una herramienta que permite a la gerencia elaborar informes financieros en los cuales pueda proyectar los ingresos y egresos posibles de realizar en un periodo, de acuerdo a la experiencia de los registros obtenidos de periodos anteriores, y compararlos con las cifras actuales, para luego corregir los posibles cambios y proyectar en función de un manejo eficiente de los recursos, y evaluar las necesidades de financiamiento.

Es por ello, que esta propuesta busca, mediante los lineamientos de control interno, mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y

Equipos Grumeaca C.A., permitiendo establecer de manera clara una guía de acción mediante la unificación de criterios, para lograr cumplir con los procesos necesarios para la elaboración del flujo de caja, con información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones, y que suministre al personal que labora en el departamento de administración, una guía para realizar las actividades de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos, y metas propuestos, mediante controles internos claros que ayuden a detectar posibles desviaciones y aplicar los correctivos necesarios.

6.4 Factibilidad de la propuesta

Mediante la presente propuesta, se busca establecer lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., desarrollando y construyendo una alternativa de solución ante la problemática de la empresa en estudio, a través de estos aspectos se logrará implementar, ejecutar y aplicar los objetivos planteados en la presente investigación. Es por eso que, la factibilidad que se evaluó en esta propuesta es desde el punto de vista de recursos humanos y económicos.

Factibilidad de Recursos Humanos

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal del departamento de administración, ya que las personas encargadas de la elaboración del flujo de caja, podrán realizar sus actividades de manera eficiente y efectiva, para poder cumplir con el pago de sus deudas y obligaciones adquiridas, y mejorar la imagen de la organización ante sus proveedores, clientes e instituciones financieras, por lo tanto, están dispuestas a prestar la colaboración necesaria en cuanto a conocimiento y experiencia, para llevar a cabo el actual proyecto, además la gerencia es consciente de la necesidad de una persona que esté encargada del área de

administración que realice las actividades de planificación y control del flujo de caja, tal como se presenta en el desarrollo de la propuesta.

Factibilidad Económica

El presente proyecto es factible económicamente, debido a que el mismo no representa una erogación significativa para la empresa, ya que al implantar esta propuesta, los resultados que se pudieran obtener de este trabajo resultan altamente gratificantes para la empresa, pues se adecuarán sus procedimientos, según la incorporación de control interno para lograr sus objetivos de una manera óptima, sin embargo la empresa podrá hacer una evaluación costo-beneficio, para determinar si le es viable implantar los lineamientos propuestos, y difundir entre el personal que interviene en el proceso de elaboración del flujo de caja.

6.5 Desarrollo de la Propuesta

La implantación de lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., busca darle solución a la problemática existente, el cual es presentado a continuación:

Lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.

Objetivo 1.- Definición de los ingresos y gastos a ser considerados para la elaboración del flujo de caja.

Este objetivo tiene como finalidad definir los ingresos y gastos que componen la elaboración del flujo de caja, para poder proyectar los ingresos que brindarán la liquidez financiera para realizar los desembolsos producto del pago de deudas y obligaciones contraídas por la empresa, de manera oportuna mejorando su proceso de pago, administrando eficientemente sus recursos, garantizando la operatividad de la organización.

Primeramente se indicará que el flujo del efectivo requiere definir de manera presupuestada los ingresos productos de las ventas de maquinarias a crédito, específicamente montacargas, cuya cobranza se hace a los veinte (20) días.

Ingresos:

- Ventas a crédito de maquinarias.
- Ventas de repuestos.
- Alquileres de maquinarias.
- Servicios de mantenimiento y reparación.
- Cobranzas a veinte días (20 y 30 días).

Seguidamente se deben establecer los desembolsos o egresos producto de las deudas y obligaciones contraídas por la organización, los cuales están divididos en cuentas por pagar a un plazo de quince (15) días, producto de las compras a crédito y los gastos de ventas y operativos que mantiene la empresa, además los desembolsos relacionados a inversiones o pago de deudas por financiamiento bancario.

Egresos:

- Cuentas por pagar a quince (15) días.
- Compras de repuestos y de maquinarias.
- Gastos Operativos mensuales.
 - Sueldos y Salarios (semanal mecánicos, personal administrativo quincenal, proyección mensual).
 - Prestaciones.(hasta un 75% cuando lo solicita el empleado)
 - Vacaciones. (individuales)
 - Utilidades. (120 días distribuidos en tres partes, mayo, septiembre, diciembre).
 - Intereses de prestaciones (abono a cuenta del empleado mensual).
 - Viajes y Viáticos (reposiciones semanales).
 - Materiales de limpieza, de papelería, cafetería, e higiene. (compras mensuales).
 - Gastos Varios (mensuales)
 - Servicios Básicos (agua, luz, teléfono corporativo, internet pago mensual).
 - Alquileres de equipo de oficina (impresora pago mensual)
 - Servicio de vigilancia (mensual).
 - Alquiler del local oficinas y almacén.
 - Seguro de vida y de vehículos.
 - Créditos bancarios con amortización mensual.
 - Intereses de financiamiento (de pago mensual).
 - Patentes e impuestos.
 - Retenciones de IVA (cada quince días de acuerdo al calendario).
 - Retenciones de ISLR (pago mensual).

- Honorarios profesionales del contador externo, del abogado, el comisario (servicio outsourcing).
- Caja chica (reposición quince (15)).
- Dotación de uniformes y equipo de seguridad (anual)
- Combustible y lubricantes para los montacargas (mensual).
- Cestaticket (mensual)
- Gastos de ventas:
 - Sueldos de vendedores (quincenal)
 - Comisiones de ventas (1% de las ventas con pago mensual).
 - Viáticos de vendedores (reposiciones semanales).

Objetivo 2.- Determinar la importancia del departamento de tesorería para la elaboración del flujo de caja y el aporte de los demás departamentos.

La subgerencia de tesorería de la empresa, está adscrita al departamento de administración, aportará información financiera útil, puntual y eficiente, para que la gerencia de operaciones y la gerencia general, puedan tomar las decisiones adecuadas y a tiempo sobre la situación financiera tanto interno como como el acontecer externo de la empresa.

Esta sub gerencia tendrá como objetivos los siguientes:

Objetivos de la subgerencia de Tesorería

Informar a tiempo sobre la gestión financiera de la empresa.

Realizar los estados financieros eficientes y con todas las razones financieras, necesarias para una medición más precisa del desarrollo financiero de la empresa.

- Conseguir información externa referente a la inflación, precios, devaluación y panorama general para hacer los estados financieros una herramienta adecuada al acontecer actual.
- Asegurar que la información financiera interna proveniente del resto de los departamentos y áreas, sea la correcta, veraz, oportuna y esperada, para la realización eficiente de los estados financieros.
- Elaborar una planificación del flujo de caja de manera periódica, con la finalidad de informar a la gerencia de los recursos o ingresos presupuestados para cubrir los gastos y cuentas por pagar proyectados, para períodos regulares.
- Elaborar un estado de flujo de caja semanal con toda la información pertinente y necesaria, adecuada a las necesidades y a la toma de decisiones financieras de la empresa.

Efectuar una comparación del flujo de caja proyectado trimestral y semestral, con revisiones mensuales para evaluar las posibles desviaciones provenientes del fenómeno económico inflacionario al que se enfrenta la economía venezolana, los decretos o enunciados del estado sobre incrementos de unidades tributarias, alícuotas de impuestos, incrementos salariales, cestaticket, entre otros. Todo ello, para realizar el correspondiente ajuste de los próximos periodos y evaluar si los ingresos proyectados podrán cubrir las deudas y las obligaciones contraídas, de manera oportuna, y evaluar si requieren de nuevos financiamientos, bien sea por el auto financiamiento mediante aportes por parte de los accionistas y/o socios, ventas de bonos o acciones, o el tramitado ante entidades financieras o bancarias.

El departamento de administración se encuentra actualmente subdividido en subgerencias, y estas tienen a su cargo las áreas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nómina y contabilidad, y el área de tesorería, que requiere se encargue dirigir

sus esfuerzos a mejorar los procesos en parte financiera de la empresa, a través del manejo del flujo de caja.

Para ello se requiere información relacionado a las distintas gerencias adscritas al departamento de administración integrada por las siguientes sub-gerencias y sus correspondientes áreas adjuntas:

- Contraloría: (analista de contabilidad y de cuentas por pagar).
- Tesorería (crédito y cobranza).
- Compras (activador de compras).
- Recursos humanos (personal de limpieza y coordinador de seguridad).
- Además de la gerencia de ventas.

Es necesario, incrementar el nivel de información financiera proveniente de cada área y departamento de la empresa, que permita asegurar que los reportes que sean generados para la elaboración del flujo de caja, y que este sea lo suficientemente amplio para la toma de decisiones.

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

Es por ello que se debe establecer normativas para la entrega de estos reportes, y cuya información debe estar actualizada para que sea efectivo su uso.

Objetivo 3.- Establecimiento de normativas en el departamento de administración para el registro oportuno y emisión de reportes de ventas, el cobro de deudas, cuenta las deudas adquiridas, los pagos a efectuar.

- El departamento de tesorería deberá realizar un presupuesto del flujo de caja proyectado mensualmente, por trimestres y por semestres.
- Debe incluir los ingresos presupuestados para cada periodo con una estimación de cobranza a veinte (20) y treinta (30) días, con una distribución porcentual del sesenta por ciento (60%) y cuarenta por ciento (40%), respectivamente.
- Para ello la gerencia de ventas, debe suministrar la información sobre las proyecciones de ventas a la cual van dirigidos los esfuerzos para generar los ingresos, y los gastos sobre las comisiones de ventas, publicidad y mercadeo en que considere incurrir la empresa.
- El departamento de crédito y cobranza deberá mantener actualizados los registros de las cobranzas en los libros auxiliares y en el sistema administrativo computarizado, y enviar al departamento de tesorería semanalmente para verificar los ingresos y poder llevar la información al flujo de caja semanal.
- El departamento de cobranza deberá efectuar el análisis de vencimiento enviar estados de cuenta de manera consecutiva para gestionar de manera oportuna los ingresos producto de las ventas de bienes y servicios.
- En el flujo de caja se incluirá las cuentas por pagar de las compras a crédito con pago a quince (15) días, el departamento de cuentas por pagar adscrito a la sub-gerencia de contraloría, proporcionará la información necesaria de las cuentas por pagar, para ello debe mantener una actualización diaria de las facturas recibidas de proveedores, efectuar los correspondientes cálculos para efectuar las retenciones necesarias en materia de IVA e ISLR, en los

- libros auxiliares y en el sistema administrativo computarizado, y emitir semanalmente los reportes para ser suministrados a la gerencia de tesorería.
- El departamento de contraloría, deberá suministrar la información contable sobre los gastos operativos que deberán ser cancelados, así como las retenciones en materia de IVA e ISLR, impuestos municipales, patentes, y toda información necesaria sobre los gastos operativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, y mantener informado en el caso que se requiere de ajustes por incrementos sufridos en los gastos, para su adecuado ajuste.
 - Por su parte la gerencia de recursos humanos deberá enviar las estimaciones de gastos relacionados a sueldos y salarios tanto del personal de servicios y mantenimiento de montacargas que es quincenal, el administrativo y de ventas el cual se realiza quincenal, la utilizadas generadas, vacaciones, bonos vacacionales, anticipos de prestaciones, pago de intereses sobre prestaciones sociales, aportes patronales, cestaticket, y demás gastos que sean generados por la administración del personal, considerando las disposiciones legales sobre aumentos salariales, la unidad tributaria, fecha de pago de las utilidades, fecha en que debe salir el personal de manera individual considerando en cada mes los importes que estos gastos generarían incidencia en desembolsos del flujo de caja.
 - La gerencia de administración deberá suministrar información sobre los financiamientos adquiridos por la empresa por entidades financieras, y las tasas de interés y tiempos a ser aplicadas, así como los aportes a capital. Asimismo, toda información sobre futuras inversiones, pagos de bonificaciones especiales, pago de dividendos a accionistas, ventas o compras de activos y todo movimiento financiero que tenga implicado el flujo de caja, y las fechas que deberán realizarse los desembolsos.

- La sub-gerencia de tesorería tomará toda la información suministrada por los departamentos antes descritos, para elaborar el flujo de caja.
- Deberá entregar a la gerencia de administración para su revisión y evaluación, semanalmente, y diseñaran conjuntamente, el flujo de caja trimestral y semestral.
- La sub-gerencia de tesorería deberá hacer una comparación y emitir reportes mensuales en el cual evalúe el cumplimiento del presupuesto financiero o flujo de caja, y realizará un análisis sobre las mejoras del proceso de pago a proveedores mediante la implementación de esta propuesta.
- Se realizará una reunión mensual para dar a conocer al resto de los departamentos sobre las mejoras en los procesos de control interno del flujo de caja así como de las posibles desviaciones y de los mecanismos que se deberán implementar para disminuir las fallas encontradas.

Objetivo 4.- Diseño de una estructura para la elaboración del flujo de caja de la empresa para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.

A continuación se presenta la estructura del flujo de caja propuesto para la empresa para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., con la finalidad de mejorar los procesos en el departamento en estudio y poder considerar las necesidades de financiamiento en los meses críticos.

A continuación se presenta un formato con el cual se proyectarán las ventas y la fecha en que se espera lograr realizar la cobranza bajo las condiciones de crédito a veinte (20) y treinta (30) días, de acuerdo a la información que suministró el departamento de cuentas por cobrar y de ventas, cuyos importes serán detallados a

la sub-gerencia de tesorería, cuyos datos no fueron revelados por solicitud de la respeto a la confidencialidad.

Asimismo, se refleja cómo serán proyectados los pagos a proveedores el cual tiene como crédito quince (15) días. La proyección se realizará anual para ser expuesto mediante trimestres y hacer seguimiento del cumplimiento de la cobranza, y evaluar el cumplimiento de los plazos, por lo que se requiere de la técnica de análisis de vencimiento. Se tomarán todos los meses del año actual, el último mes del año anterior, y el primer mes del año siguiente para realizar las estimaciones. (ver figura 3).

En cuanto a la elaboración del flujo de caja se elaborará un formato de “presupuesto financiero de tesorería” o “flujo de caja” el cual contendrá información expuesta en trimestres, los ingresos a ser percibidos, las cuentas por pagar, y el detalle de los gastos, el importe que se desea dejar en caja mínima, en el cual surgirá la información de efectivo requerido, el exceso o déficit, generado entre los ingresos y las deducciones de los gastos y los pagos de cuentas por pagar, donde se evaluará las necesidades de financiamiento, así como las amortizaciones de los créditos bancarios existentes y sus intereses, representados anualmente por trimestres, y trimestralmente por meses.(ver figura 4 y 5)

Figura 3.- Planificación de Ingresos y Compras para el flujo de caja



Empresa: **Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.**
 Flujo de Caja Iniciales (en miles de Bs.)
 del 01-01-2017 al 31-12-2017

Período	Ventas	Ingresos 20 días	Ingresos 30 días	Compras	Egresos 15 días	TOTAL TRIM Ingresos	TOTAL TRIM Egresos
Diciembre 2016							
Enero 2017							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre 2017							
Enero 2018							
TOTALES							

Fuente: González, Y. (2017)

Figura 4.- Presupuesto Financiero o de Tesorería Anual.



Empresa: **Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A**

Presupuesto Financiero de Tesorería (En miles de Bs.)

del 01-01-2017 al 31-12-2017

FLUJO DE CAJA

Saldo en Caja	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL 2017
Saldo Inicial	X	X	X	X	X
Ingreso Ventas	X	X	X	X	X
Efectivo Disponible	XX	XX	XX	XX	XX
Egresos					
Cuentas a Pagar 2016	X				X
Cuentas a Pagar 2017	X	X	X	X	X
Gastos Operacionales					
Sueldos y Salarios	X	X	X	X	X
Cestaticket	X	X	X	X	X
Prestaciones Sociales		X		X	X
Vacaciones	X	X	X	X	X
Utilidades		X		X	
Intereses de Prest. Sociales	X	X	X	X	X
Gastos Generales	X	X	X	X	X
Material de limpiezas	X	X	x	X	X
Material de Papelería	X	X	X	X	X
Material de Cafetería	X	X	X	X	X
Material de Higiene.	X	X	X	X	X
Servicios Básicos	X	X	X	X	X
Alquileres	X	X	X	X	X

Servicios Vigilancia	X	X	X	X	X
Seguros	X	X	X	X	X
Patentes e Impuestos	X	X	X	X	X
Retenciones IVA	X	X	X	X	X
Retenciones ISLR	X	X	X	X	X
Honorarios Profesionales	X	X	X	X	X
Viáticos.	X	X	X	X	X
Caja Chica	X	X	X	X	X
Dotación de Uniformes	X	X	X	X	X
Combustibles y lubricantes	X	X	X	X	X
Gastos de ventas	X	X	X	X	X
Sueldos de vendedores	X	X	X	X	X
Comisiones de ventas	X	X	X	X	X
Viáticos de vendedores	X	X	X	X	X
Dividendos Pagados				X	X
Total Egresos	XX	XX	XX	XX	XX
Caja Mínima	X	X	X	X	X
Efectivo Requerido					
Exceso o Déficit					
Financiamiento					
Intereses Gastos	X	X	X		
Amortización Capital	X	X	X		
Saldo final					

Fuente: González, Y. 2017)

Figura 6.- Presupuesto Financiero o de Tesorería Mensual-Trimestral.



Empresa: Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.
 Presupuesto Financiero de Tesorería (En miles de Bs.)
 del 01-01-2017 al 31-03-2017

FLUJO DE CAJA

Saldo en Caja	ENERO	FEBRERO	MARZO	I TRIMESTRE 2017
Saldo Inicial				
Ingreso Ventas				
Efectivo Disponible				
Egresos				
Ctas.x Pag. 2016				
Ctas.x Pag. 2017				
Gastos Operacionales				
Sueldos y Salarios	X	X	X	X
Cestaticket				
Prestaciones Sociales				
Vacaciones	X	X	X	X
Utilidades		X		X
Intereses de Prest. Sociales	X	X	X	X
Gastos Generales	X	X	X	X
Material de limpiezas	X	X	x	X
Material de Papelería	X	X	X	X
Material de Cafetería	X	X	X	X
Material de Higiene.	X	X	X	X
Servicios Básicos	X	X	X	X
Alquileres	X	X	X	X
Servicios Vigilancia	X	X	X	X
Seguros	X	X	X	X
Patentes e Impuestos	X	X	X	X
Retenciones IVA	X	X	X	X
Retenciones ISLR	X	X	X	X
Honorarios Profesionales	X	X	X	X
Viaticos.	X	X	X	X
Caja Chica	X	X	X	X
Dotación de Uniformes	X	X	X	X
Combustibles y lubricantes	X	X	X	X
Gastos de ventas	X	X	X	X
Sueldos de vendedores	X	X	X	X
Comisiones de ventas	X	X	X	X
Viaticos de vendedores	X	X	X	X
Dividendos Pagados				X
Total Egresos				
Caja Mínima				
Efectivo Requerido				
Exceso o Déficit				
Financiamiento				
Intereses Gastos	X	X	X	
Amortización Capital	X	X	X	
Saldo final				

Fuente: González, Y. (2017)

Objetivo 5.- Establecer planes de capacitación al personal involucrado en las finanzas con relación al uso del flujo de caja.

Para la implementación de los lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., es necesario establecer planes de capacitación a todo el personal que interviene en la elaboración del flujo de caja. Esto permitirá un mejor y adecuado manejo de la información, además que involucra a todo el personal al logro de los objetivos organizacionales.

Para ello, se suministrarán los lineamientos propuestos por escrito, se establecerán tiempos de entrega de la documentación que cada departamento debe suministrar para la elaboración del flujo de caja, el departamento que no logre cumplir con los tales procesos, se le tomará especial cuidado y se evaluará que factores inciden en el retardo de entrega de la información requerida, tomando los correctivos que sean necesarios para facilitar al departamento involucrado los procedimientos necesarios para lograr de manera efectiva los planes y metas propuesta.

Se realizará un monitoreo de todos los procesos involucrados, y se comunicará a cada área los avances o retrasos que se presenten para motivar al mejoramiento continuo. Por lo tanto, para cumplir adecuadamente con el proceso de capacitación se sugiere lo siguiente:

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

Capacitación externa, para la cual se seleccionarán cuáles son las empresas que dictan este tipo de capacitación, a ser contratadas para tal fin, la cual puede ser el Mediante los cursos de capacitación y mejoramiento profesional dictados por el Colegio de Contadores del Estado Carabobo.

CONCLUSIONES

En el presente estudio, luego de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información la encuesta y la observación directa, se pudo diagnosticar la situación actual de los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa., de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., mediante el análisis e interpretación de los resultados, con los cuales se pudo identificar las debilidades existentes de control interno, mediante la exposición de los factores internos y externos que intervienen en los mismos, de los cuales se pudo concluir lo siguiente:

- No cuentan con manuales de normas y procedimientos formalmente definidos, que permitan servir de guía al personal del área de tesorería para la elaboración del flujo de caja, que permita brindar una planificación de los pagos a proveedores, por lo que tampoco cuentan con definiciones de cargos y el alcance de sus funciones y responsabilidades, lo que es una debilidad en cuanto al desempeño del personal.
- No existen controles internos definidos para el adecuado desempeño de los procesos de planificación, que permitan el cumplimiento del pago de los proveedores, así como salvaguardar los recursos económicos destinados a los pagos, por lo que se evidencia que no se realizan conciliaciones bancarias de manera periódica para llevar un control del cobro de los cheques emitidos, no se realizan, emisiones de estados de cuentas a clientes para evaluar las facturas pendientes de pago por parte del cliente, no se hace un seguimiento de los cheques devueltos.
- Cuentan con un auxiliar de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, lo que es una fortaleza ya que mediante ellos se podrá llevar un control de las deudas

y derechos pendientes de hacer efectivos así como el pago de las obligaciones.

- Se observa que cuentan con un sistema administrativo computarizado y con sistema de banca electrónica, que sirven para la revisión periódica de los ingresos y pagos efectuados mediante la cuenta bancaria.

En este mismo orden de ideas, se puede concluir que se logró el objetivo principal del presente informe el cual consistió en lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., con la finalidad de mejorar los tiempos de pago, y poder mantener un flujo constante del proceso de compras-cuentas x pagar-pagos, mediante la optimización de los procesos para la efectiva realización de la cobranza, el registro oportuno de las obligaciones, y la utilización de saldos de vencimientos que permitan elaborar adecuadamente el flujo de caja para programar los pagos, contar con la liquidez financiera necesaria, y mejorar la imagen y relaciones comerciales con los proveedores y entidades financieras, además es una herramienta que ayudará al personal de la gerencia de administración para que puedan realizar oportunamente sus funciones de manera eficiente y efectiva, y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, esta herramienta permitirá evaluar el desempeño de los departamentos involucrados, así como al implantar los procesos de control, poder evaluar mensualmente si se está cumpliendo con lo presupuestado, y en el caso de existir discrepancia poder aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna.

RECOMENDACIONES

Para que la propuesta pueda alcanzar los fines por lo cual fue diseñada e implantarla en la empresa, Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A., específicamente en cuanto al control necesario p mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa se formulan las siguientes recomendaciones:

- Implementar los lineamientos de control propuestos, y la utilización de los formatos para la elaboración del flujo de caja diseñados, para mejorar los procesos para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa.
- Tomar en consideración los resultados obtenidos en el presente informe, los cuales le brindaran a la gerencia administrativa y la subgerencia de tesorería, analizar las debilidades de los procesos observadas, con respecto a la elaboración del flujo de caja, y la importancia de la información suministrada por las otras subgerencias, que influyen en brindar una información eficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- Optimizar los procesos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, lo cual afecta a la liquidez financiera de la empresa, así como la imagen de la empresa frente a los proveedores.
- Elaborar y difundir los lineamientos a todas las subgerencias involucradas, a través de capacitación tanto interna como externa, por especialistas, que sirva de guía de acción para el personal de manera que optimicen su desempeño y se traduzca en el logro de las metas y objetivos propuestos.
- Supervisión y seguimiento de las actividades realizadas en el departamento de tesorería, orientando los esfuerzos de todo el personal hacia la satisfacción de las

necesidades del cliente, y así optimizar la eficacia y efectividad de la gestión de planificación del flujo de caja y por ende la financiera y contable, y mejora de los tiempos de pago.

- Finalmente, aprovechar la comunicación en línea con los bancos, para realizar las conciliaciones bancarias frecuentemente, así como utilización de los correos electrónicos para mantener una comunicación constante entre clientes y proveedores para el envío de estados de cuenta.

REFERENCIAS

- Anaya, Félix, Fernández, Roiber y González, Álvaro (2014). **Estrategias financieras para la optimización del manejo y control de efectivo (crédito y cobranza) en la empresa Contraste J&F C.A. Valencia, Estado Carabobo.** Universidad de Carabobo, Bárbula. Venezuela.
- Arias, Fidas (2006). **El proyecto de investigación.** 5ta Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Beltrán, Rosángela (2012). **Plan de acción basado en la administración financiera para el manejo de las cuentas por cobrar a fin de solventar problemas de flujo de efectivo en Operador Logístico Integral ubicado en Zona Industrial de Valencia.** Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Bisquera, Rafael (2005). **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.** Editorial Frigor. Caracas. Venezuela.
- Brigham Eugene y Houston, Joel (2005). **Fundamentos de administración financiera.** Editorial Thomson. México.
- Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto (2009). **Enfoque de planeación y control de recursos.** Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia.
- Busot, J. Aurelio (2007). **La población y Muestra en Estudio.** Editorial Mobilibros. Caracas. Venezuela.
- Carvalho, J. y Riera, Y. (2013), **Procedimientos de control interno para el adecuado manejo del efectivo en la tienda de zapatos Pakito Shoes C.A.** Universidad José Antonio Páez, San Diego. Venezuela.
- Catacora, Fernando (2007). **Contabilidad: La Base para las Decisiones Gerenciales.** Editorial Mc Graw – Hill Interamericana S.A. Primera Edición. Colombia.
- Catacora, Fernando (2010). **Sistemas y Procedimientos Contables.** Octava Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
- Cepeda, Gerardo (2007) **Auditoría y Control Interno.** Editorial McGraw-Hill. México.

- Chapman, William (2005), **Procedimientos de Auditoría, Control Interno**. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires. Argentina.
- Chiavenato, Idalberto (2001). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Ediciones Mc Graw – Hill Interamericana. S.A.
- Diccionario de Administración y Finanzas**. (2002) (10a. ed.). Editorial Océano Centrum. Madrid-España.
- Espiñeira Sheldon & Asociados (2008). **Boletín de Asesoría Gerencial. La inteligencia de Negocios**. No.10-2008.
- Eyssautier, Maurice (2002). **Metodología de la investigación**. 4° Edición. México: Editorial International Thomson Editores.
- Fernández, Esteban (2010). **Administración de Empresas. Un enfoque multidisciplinar**. Editorial Paraninfo
- Franco, Mario (2003). **Estrategias Administrativas y Gerenciales**. 2° Edición. Editorial McGraw-Gill Interamericana S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Garay, Urbi y González, Maximiliano (2005). **Fundamentos de Finanzas: Con aplicaciones al mercado venezolano**. Editorial Econoinvest. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- Gracia de Thielen, Lidia (2007), **Introducción a la Teoría Administrativa**. Cuarta Edición. Edo. Carabobo. Venezuela.
- Gitman, Laurence (2009). **Principios de la Administración financiera**. Octava Edición. Edición abreviada. México, D.F: Editor Addison Wesley Longman.
- González, Betzaida (2016). **Plan estratégico de control para optimizar el flujo de caja de la empresa Inversiones Parra González C.A. ubicada en Valencia - Estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez, San Diego.
- Hernández, Sampieri (2006). **Metodología de la Investigación**. 4ta Edición. Editorial McGraw-Hill. México
- Horngren, Charles. Harrison, Walter y Robinson, Michel (2001). **Business today: The New World of Business**. Editorial Harcourt College Publishers.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007). **Metodología de la Investigación**. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.

- López, Angel (2010), **Procesos de Investigación**. Caracas. Editorial Panapo. Universidad Nacional Abierta. Centro Local Aragua. Maracay.
- Mantilla, Samuel (2005) **Control Interno. Estructura Conceptual Integrada**. 4ta. Edición. Ediciones Bucaramanga, Colombia.
- Méndez, Carlos (2007). **Metodología de la investigación**. Tercera Edición. Ediciones Limusa, S.A.
- Morgado, Jorge (2010), **Lineamientos Estratégicos**. Editorial Episme, S.A. Caracas. Venezuela.
- Pérez, Leidy (2015). **Impacto de la aplicación de la retención del impuesto a las actividades económicas en el flujo de efectivo de los contribuyentes ordinarios del Municipio Valencia del Edo. Carabobo**. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Real Academia española (2001). **Diccionario de la lengua española**. 22ª Edición. Editorial Espasa Calpe. Madrid. España.
- Sabino, Carlo (2000). **La Población y Muestra en un estudio**. Editorial Mobilibros. Caracas. Venezuela.
- Stanley, Hirt; Geoffrey, Danielsen y Bartley Block. (2013). **Fundamentos de administración financiera**. 14a. edición. McGraw-Hill Interamericana. Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2010). **El proceso de la investigación Científica**. Tercera Edición. Ediciones Limusa, S.A. Colombia.

Electrónicas

- Universidad Nacional de Colombia (s.f). **Planeación estratégica territorial**. Bogotá. Colombia. Documento en Línea. Disponible: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm. Consulta: 2016, Diciembre 23.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO EL CUESTIONARIO



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

Cuestionario

Señores

Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.

Departamento de Administración.-

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de diseñar lineamientos de control para mejorar los procesos en la elaboración del flujo de caja para el pago oportuno de las obligaciones en el área administrativa de la empresa Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.

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

Instrucciones Generales:

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

Gracias por su colaboración,

Cuestionario

Ítem 1.- ¿Es utilizada la información que brinda el flujo de caja en la toma de decisiones?

SI__ NO__

Ítem 2.- ¿Cuenta con habilidades y conocimiento de flujo de caja como herramienta adecuada administración de la empresa?

SI__ NO__

Ítem 3.- ¿Considera usted que es necesario un sistema de gestión de calidad en materia financiera para mejorar los procesos en el área administrativa de la empresa?

SI__ NO__

Ítem 4.- ¿Posee normas y procedimientos para proceso de pagos a proveedores por programación de vencimiento?

SI__ NO__

Ítem 5.- ¿Considera usted, que las deficiencias que se presentan en el procedimiento actual de flujo de caja, se debe a la falta de actualización en algunos procedimientos?

SI__ NO__

Ítem 6.- ¿Se realiza programación de pagos, fecha de vencimiento, tipo de acreedor?

SI__ NO__

Ítem 7.- ¿Se realiza realizan oportunamente los ingresos para poder estimar la liquidez financiera que permita cubrir la deudas y obligaciones que ha adquirido la empresa?

SI__ NO__

Fuente: González, Y. (2017)

ANEXO B
INSTRUMENTO CUADRO DE OBSERVACIÓN

Cuadro 1. Cuadro de observación

Empresa: Fecha: Lugar:			
Ítem	OBSERVACIÓN	SI	NO
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos para el área de tesorería correspondiente al proceso de elaboración del flujo de caja.		
2	Controles internos formalmente establecidos para el adecuado desempeño de los procesos planificación de pago a proveedores.		
3	Existencia procesos de control interno del flujo de caja en el área de administración.		
4	Manejo de auxiliares de cuentas por cobrar y cuentas por pagar		
5	Se encuentran señaladas las descripciones de cargos de los empleados, el alcance de sus funciones y responsabilidades en el departamento de		
6	Cuenta con un sistema computarizado para llevar realizar los registros contables de las facturas de compra y venta.		
7	Sistema electrónico para revisar los saldos y movimientos bancarios de la empresa.		
8	Seguimiento de cheques devueltos hasta su cobranza.		
9	Emisiones de estados de cuenta clientes		
10	Ejecución de conciliaciones bancarias mensuales.		

Fuente: González, Y. (2017).

ANEXO C
FORMATOS DE FLUJO DE CAJA

Figura 4.- Planificación de Ingresos y Compras para el flujo de caja



Empresa: **Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.**
 Flujo de Caja Iniciales (en miles de Bs.)
 del 01-01-2017 al 31-12-2017

Período	Ventas	Ingresos 20 días	Ingresos 30 días	Compras	Egresos 15 días	TOTAL TRIM Ingresos	TOTAL TRIM Egresos
Diciembre 2016							
Enero 2017							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre 2017							
Enero 2018							
TOTALES							

Fuente: González, Y. (2017)

Figura 5.- Presupuesto Financiero o de Tesorería Anual.



Empresa: **Grupo de Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A**

Presupuesto Financiero de Tesorería (En miles de Bs.)

del 01-01-2017 al 31-12-2017

FLUJO DE CAJA

Saldo en Caja	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL 2017
Saldo Inicial	X	X	X	X	X
Ingreso Ventas	X	X	X	X	X
Efectivo Disponible	XX	XX	XX	XX	XX
Egresos					
Cuentas a Pagar 2016	X				X
Cuentas a Pagar 2017	X	X	X	X	X
Gastos Operacionales					
Sueldos y Salarios	X	X	X	X	X
Cestaticket	X	X	X	X	X
Prestaciones Sociales		X		X	X
Vacaciones	X	X	X	X	X
Utilidades		X		X	
Intereses de Prest. Sociales	X	X	X	X	X
Gastos Generales	X	X	X	X	X
Material de limpiezas	X	X	X	X	X
Material de Papelería	X	X	X	X	X
Material de Cafetería	X	X	X	X	X
Material de Higiene.	X	X	X	X	X
Servicios Básicos	X	X	X	X	X
Alquileres	X	X	X	X	X

Servicios Vigilancia	X	X	X	X	X
Seguros	X	X	X	X	X
Patentes e Impuestos	X	X	X	X	X
Retenciones IVA	X	X	X	X	X
Retenciones ISLR	X	X	X	X	X
Honorarios Profesionales	X	X	X	X	X
Viáticos.	X	X	X	X	X
Caja Chica	X	X	X	X	X
Dotación de Uniformes	X	X	X	X	X
Combustibles y lubricantes	X	X	X	X	X
Gastos de ventas	X	X	X	X	X
Sueldos de vendedores	X	X	X	X	X
Comisiones de ventas	X	X	X	X	X
Viáticos de vendedores	X	X	X	X	X
Dividendos Pagados				X	X
Total Egresos	XX	XX	XX	XX	XX
Caja Mínima	X	X	X	X	X
Efectivo Requerido					
Exceso o Déficit					
Financiamiento					
Intereses Gastos	X	X	X		
Amortización Capital	X	X	X		
Saldo final					

Fuente: González, Y. 2017)

Figura 6.- Presupuesto Financiero o de Tesorería Mensual-Trimestral.



Empresa: Maquinarias y Equipos Grumeaca C.A.
 Presupuesto Financiero de Tesorería (En miles de Bs.)
 del 01-01-2017 al 31-03-2017

FLUJO DE CAJA

Saldo en Caja	ENERO	FEBRERO	MARZO	I TRIMESTRE 2017
Saldo Inicial				
Ingreso Ventas				
Efectivo Disponible				
Egresos				
Ctas.x Pag. 2016				
Ctas.x Pag. 2017				
Gastos Operacionales				
Sueldos y Salarios	X	X	X	X
Cestaticket				
Prestaciones Sociales				
Vacaciones	X	X	X	X
Utilidades		X		X
Intereses de Prest. Sociales	X	X	X	X
Gastos Generales	X	X	X	X
Material de limpiezas	X	X	x	X
Material de Papelería	X	X	X	X
Material de Cafetería	X	X	X	X
Material de Higiene.	X	X	X	X
Servicios Básicos	X	X	X	X
Alquileres	X	X	X	X
Servicios Vigilancia	X	X	X	X
Seguros	X	X	X	X
Patentes e Impuestos	X	X	X	X
Retenciones IVA	X	X	X	X
Retenciones ISLR	X	X	X	X
Honorarios Profesionales	X	X	X	X
Viaticos.	X	X	X	X
Caja Chica	X	X	X	X
Dotación de Uniformes	X	X	X	X
Combustibles y lubricantes	X	X	X	X
Gastos de ventas	X	X	X	X
Sueldos de vendedores	X	X	X	X
Comisiones de ventas	X	X	X	X
Viaticos de vendedores	X	X	X	X
Dividendos Pagados				X
Total Egresos				
Caja Mínima				
Efectivo Requerido				
Exceso o Déficit				
Financiamiento				
Intereses Gastos	X	X	X	
Amortización Capital	X	X	X	
Saldo final				

Fuente: González, Y. (2017)