



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL FLUJO DE CAJA
PROYECTADO EN EL CONTROL DEL
EFECTIVO EN LA EMPRESA IANCA S.A.**

Autora: Muñoz, Angélica

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL FLUJO
DE CAJA PROYECTADO EN EL CONTROL DEL EFECTIVO EN LA
EMPRESA IANCA S.A.**

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

Autora: Muñoz, Angélica
C.I. V-27.419.699

Tutora: Lic. Nelly Galeazzi

San Diego, Octubre de 2020



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA
Y TRABAJO DE GRADO**



ACTA N°0011-2-2020

San Diego, 28 de septiembre de 2020

Ciudadanos

MUÑOZ ANGELIKA

C.I. 27.419.699

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO EN EL CONTROL DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA IANCA S.A”** como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Sin otro particular, se suscribe de usted.

Atentamente.

PLAN UNIVERSIDAD EN CASA

Dra. Patricia Díaz

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

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

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



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

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Nelly Galeazzi, portador de la cedula de identidad No. V-12.054.462, en mi carácter de tutor de **trabajo de grado** presentado por la ciudadana Angélica Muñoz, portadora de la cedula de identidad N° V-27.419.699, titulado **“ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO EN EL CONTROL DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA IANCA S.A.”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciado en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, cuatro (04) de Octubre del año dos mil veinte (2020).

Tutor Académico

Lic. Nelly Yanet Galeazzi Mora

C.I. V- 12.054.462

e-mail: ngaleazzi.ujap@gmail.com

ÍNDICE GENERAL CONTENIDO

LISTA DE CUADROS	pp. vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE TABLAS	x
DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTO	xii
RESUMEN INFORMATIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.1.1 Formulación del Problema	6
1.2. Objetivos de la Investigación	7
1.3. Justificación de la Investigación	7
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.2. Bases Teóricas	12
2.3. Definición de Términos Básicos	18
CAPÍTULO	
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	19
3.2. Fases Metodológicas	20
3.2.1. Fase I Diagnóstico de la situación actual	20
3.2.2. Fase II Evaluación de las causas-efectos.	21
3.2.3. Fase III Diseño de estrategias operativas.	22
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	
4.1 Análisis de resultados.	23
4.1.1 Diagnóstico.	24
4.1.2. Identificación.	41
4.1.3. Diseño.	44

CAPÍTULO		
V	PROPUESTA	pp.
	5.1. Presentación de la Propuesta.	45
	5.2. Beneficios de la Propuesta.	47
	5.3. Objetivos de la Propuesta.	48
	5.4. Desarrollo de la Propuesta.	48
	5.5. Factibilidad de la Propuesta	56
CONCLUSIONES		58
RECOMENDACIONES		60
REFERENCIAS		61
ANEXOS		63
	Anexo A.- Cuestionario	65
	Anexo B.- Tabla de Frecuencia	67
	Anexo C.- Lista de Cotejo	68
	Anexo D.- Flujo de caja proyectado	69

CUADRO	LISTA DE CUADROS	pp.
1.	Lista de Cotejo	39

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1.	Técnica de Ishikawa (causa y efecto) del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.	43
2.	Formato de Flujo de caja proyectado.	69

GRÁFICO	LISTA DE GRÁFICOS	pp.
	1. Existencia de procedimientos para el registro.	25
	2. Registro inmediato de los desembolsos.	26
	3. Respaldo y autorización de los desembolsos.	27
	4. Procedimientos para la elaboración del flujo de caja.	28
	5. Capacitación para la elaboración del flujo de caja.	29
	6. Necesidad de capacitación para la elaboración del flujo de caja.	30
	7. Cumplimiento con las políticas de crédito.	31
	8. Problemas de liquidez por inoportuno cobro de facturas vencidas.	32
	9. Realización de conciliaciones mensuales.	33
	10. Pago de Intereses moratorios.	34
	11. Registro continuo de las deudas y obligaciones.	35
	12. Importancia de la toma de decisiones gerenciales.	36
	13. Pago puntual de las obligaciones.	37
	14. Factibilidad de la propuesta.	38

TABLA	LISTA DE TABLAS	pp.
1.	Existencia de procedimientos para el registro.	25
2.	Registro inmediato de los desembolsos.	26
3.	Respaldo y autorización de los desembolsos.	27
4.	Procedimientos para la elaboración del flujo de caja.	28
5.	Capacitación para la elaboración del flujo de caja.	29
6.	Necesidad de capacitación para la elaboración del flujo de caja.	30
7.	Cumplimiento con las políticas de crédito.	31
8.	Problemas de liquidez por inoportuno cobro de facturas vencidas.	32
9.	Realización de conciliaciones mensuales.	33
10.	Pago de Intereses moratorios.	34
11.	Registro continuo de las deudas y obligaciones.	35
12.	Importancia de la toma de decisiones gerenciales.	36
13.	Pago puntual de las obligaciones.	37
14.	Factibilidad de la propuesta.	38

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a **Dios** y a mi **abuela Ana** que lo acompaña, por siempre cuidarnos en el camino y lograr llegar hasta hoy.

A **mis padres**, con los que estoy muy agradecidos por el apoyo, confianza y amor que me han brindado toda mi vida, por ser ese gran ejemplo, inculcarme valores y principios soy esta persona de la cual estoy orgullosa.

Y me lo dedico ya que, con muchas experiencias agradables, esfuerzo y piedras en el camino, puedo decir que lo logré y estoy emocionada, pero sobre todo orgullosa.

Angélica Muñoz.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a **Dios**, porque siempre está ahí acompañándome en los mejores momentos como en los que no sabía cómo seguir, por llenarme de bendiciones y salud sobre todas las cosas.

A mis **queridos padres**, por apoyarme confiando en mí y ser un gran aliento.

A mi **hermana**, por ser un gran apoyo, aunque no entendía mucho siempre me escuchaba.

A la **Universidad Jos**



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

**ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO EN EL CONTROL
DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA IANCA S.A.**

Autora: Muñoz, Angélica
Tutora: Lic. Nelly Galeazzi

Fecha: San Diego, Octubre 2020

RESUMEN INFORMATIVO

Esta investigación tuvo como objetivo proponer estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., que permita la pronta recuperación de sus cuentas por cobrar, teniendo además que evaluar y cambiar sus políticas de cobranza, así como generar los procedimientos que deben llevarse a cabo para la elaboración efectiva del flujo de caja proyectado por parte de su personal. La metodología que fue implementada estuvo enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, con apoyo de un estudio con diseño de campo a nivel descriptivo. La población que fue objeto de estudio estuvo conformada por seis (06) personas que integran el departamento de tesorería la empresa en comento, y la muestra fue representada por la totalidad de la población por ser pequeña y finita, la cual ha sido considerada de tipo censal. La técnica que fue utilizada para la recolección de información ha sido la encuesta, con apoyo de un cuestionario como instrumento, el cual estuvo compuesto de catorce (14) preguntas dicotómicas, con alternativas únicas si-no, y la observación directa con apoyo de una lista de cotejo, para determinar la presencia o ausencia de variables que intervienen en el proceso. Los resultados obtenidos fueron analizados, tabulados, graficados, analizados e interpretados para realizar el adecuado diagnóstico, avaluar las causas-efectos del flujo de caja mediante la técnica de Ishikawa, que afecta en el control del efectivo, de manera que se pudo obtener información necesaria para diseñar la propuesta que le dio solución al problema existente. Finalmente, se concluye que mediante el flujo de caja proyectado se puede tener el control del efectivo, ya que es de gran importancia la planificación de mantener los ingresos de manera constante y oportunamente para poder dirigirlos a cubrir las obligaciones de la empresa.

Descriptor: Estrategias, Flujo de Caja, Efectivo, Control.

INTRODUCCIÓN

Siendo el efectivo uno de los activos de gran importancia para las organizaciones, ya que son dirigidos a cubrir las obligaciones que asume la empresa para garantizar su operatividad, efectuar inversiones y reservar para enfrentar posibles gastos de contingencias, requiere de procesos efectivos que le permitan a la empresa mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve, de tal forma que pueda reponer sus inventarios y brindar productos y servicios al cliente para satisfacer sus necesidades y ganar su fidelidad.

En este sentido, el control se convierte en una etapa del proceso administrativo y contable necesario para garantizar la salvaguarda de los activos, en especial en el efectivo, el cual es el activo más líquido de un negocio, donde se requiere de una cuidadosa contabilización de las operaciones relacionadas con el mismo, ya que este rubro puede ser rápidamente invertido, razón por la cual su estudio generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto del efectivo y el control interno contable y administrativo.

El control administrativo del efectivo es de gran importancia, debido a que está involucrado con los procesos de planificación, coordinación, dirección y evaluación de las operaciones, ya que mediante el control se busca evaluar que se cumpla con cada una de las etapas, y exista retroalimentación, para poder detectar posibles desviaciones e implementar los correctivos necesarios a tiempo, de manera que se logre ejecutar el uso del efectivo con lo planificado.

Por su parte, el control contable es importante, ya que le da una base sólida a la función de planeación y, además, permite asegurar que el efectivo sea utilizado para propósitos propios de la empresa y no que, por el contrario, sea desperdiciado, mal invertido o hurtado, donde toda operación lleve los respectivos soportes, y se realicen auditorías internas continuas para verificar su continuo registro. La responsabilidad

del control interno recae sobre la gerencia de una empresa y, por lo tanto, está garantizada la protección y salvaguarda de todos los activos de la misma, incluyendo, por supuesto, su activo máspreciado, que es el efectivo.

El propósito de los mecanismos de control en las empresas es: salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e incompetencias; promover la contabilización adecuada de los datos; alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa; juzgar la eficiencia operacional en todas las áreas de la empresa. El control interno no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad de que ocurran errores, omisiones o fraudes. Es por ello, que entre las medidas de control interno del efectivo donde se pueden considerar todas las precauciones necesarias para prevenir los fraudes, así como también, establecer un método adecuado para presentar el efectivo en los registros de contabilidad.

Por lo tanto, un buen sistema de contabilidad separa el manejo del efectivo de la función de registrarlo, hacer pagos o depositarlo en el banco. En consecuencia, todas las recepciones de efectivo deben ser registradas y depositadas en forma diaria y todos los pagos de efectivo se deben realizar mediante cheques o transferencias electrónicas, generando el respectivo soporte.

No obstante en las finanzas de las empresas la medición y el análisis del movimiento del efectivo se puede controlar mediante la observación del flujo de caja, donde utilizando una hoja de trabajo para la proyección del mismo constituye la herramienta clave para la gerencia, ya que le permite el monitoreo de la cantidad de efectivo que espera que ingrese, de manera de planificar la dirección hacia la cual serán destinados los recursos, es decir cómo serán utilizados, ya sea para pagar las obligaciones contraídas por la empresa, para el financiamiento de deudas con terceros (entidades bancarias o financieras), para poder cubrir sus obligaciones a largo plazo a la fecha de su vencimiento, cuando tengan déficit monetario, o dirigirlo en nuevas inversiones cuando tengan excedentes, en un periodo determinado según las necesidades operativos de la misma, de manera que pueda aprovechar las oportunidades que se le presenten.

El presente estudio está orientado a proponer estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., ya que es una herramienta que la empresa desea poner en práctica en el departamento de tesorería, pero no cuenta con el personal capacitado para su uso, con el fin de lograr mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar oportunamente, y poder realizar el pago de sus obligaciones en los lapsos establecidos, procurando realizar, además inversiones y la reposiciones de sus inventarios minimizando el deterioro monetario que genera la inflación que presenta la economía actual

Para tales efectos, la investigación se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, para brindar una solución viable al problema planteado, por lo tanto se estructurará este Proyecto de Trabajo de Grado en cinco (05) capítulos; en el cual se encuentran:

Capítulo I, El Problema: plantea la problemática de forma detallada, además se plantea las interrogantes, los objetivos y la justificación de la investigación.

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

Capítulo III, Marco Metodológico: este apartado corresponde al abordaje metodológico del estudio; aquí se explica la manera como se llevó a cabo el proceso investigativo; haciéndose mención de la población y muestra, las técnicas e instrumentos seleccionados para la recolección de datos para alcanzar los objetivos.

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

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

Finalmente, las **Conclusiones y Recomendaciones**, a las cuales llegó la autora en la presente investigación y las **Referencias:** bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo la información que sustentará el marco teórico y metodológico de la investigación y la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las empresas hoy día buscan mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas de manera efectiva, por lo tanto, deben manejar sus recursos de forma eficiente y eficaz, para poder utilizarlos en busca del logro de sus objetivos organizacionales, por lo tanto, deben lograr generar un flujo de caja que les permita cubrir sus costos y gastos necesarios para poder garantizar su funcionalidad, permitiendo, además, realizar las inversiones necesarias y oportunas, así como buscar alternativas de financiamiento en el caso de que requerirlo.

Las empresas venezolanas no escapan de esta realidad, ya que requieren de herramientas y técnicas que le permitan enfrentar los cambios tecnológicos, la globalización los efectos socio-económicos, así como la incidencia de la hiperinflación que se presenta de manera galopante y acelerada, que afecta el poder adquisitivo de la moneda nacional, así como los controles cambiarios que limitan la adquisición de moneda extranjera, en especial en US\$ americano, a precios preferenciales, ocasionando que los costos de los productos y servicios necesarios para su operatividad se mantengan en constante incremento afectando la liquidez financiera de la organización.

Cabe señalar, que las empresas tienen un propósito lucrativo y pueden ser orientadas a actividades industriales, mercantiles o la prestación de servicios, de acuerdo a García y Casanueva (2000), expresan que es una:

Entidad que mediante la organización de elemento humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. (p. 25)

En este sentido, las empresas son consideradas unidades económicas de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer la necesidad existente en la sociedad. Por lo tanto, necesita administrar adecuadamente sus recursos para lograr brindar productos o servicios de calidad, de manera que pueda mantener la fidelidad de sus clientes. En este sentido, requiere mantener especial cuidado en el flujo continuo del efectivo, para poder generar los ingresos de manera continua y cubrir sus costos y gastos necesarios para garantizar su operatividad.

En este orden de ideas, cabe señalar que el flujo de caja, en finanzas, se entiende como las entradas y salidas de caja o efectivo, el cual es conocido también como cash flow, la cual es considerada como una importante herramienta de trabajo para las actividades económicas y financieras de la empresa. Por lo tanto, el flujo de caja es la acumulación de activos líquidos en un determinado periodo, lo cual viene a ser un importante indicador de liquidez financiera que permite poder detectar las necesidades de inversión cuando hay excedentes o de financiamiento cuando hay un déficit de recursos, permitiendo además, analizar la viabilidad de proyectos de inversión y para medir la rentabilidad. El flujo de caja se clasifica en tres partes; flujo de caja operacional, de inversión y de financiamiento.

A tales implicaciones, el flujo de caja permiten proyectar los ingresos operativos productos de las ventas, así como los egresos (costos y gastos), que son necesarios para el funcionamiento de la empresa, que permitan impulsarla y sostenerla en el tiempo. Al proyectar los ingresos y descontar los egresos, se puede determinar si existen excesos de efectivo para poder realizar inversiones en activos no corrientes, evitando el deterioro monetario por efecto inflacionario, y que estos activos pueden generar, además mayor productividad, o por el contrario, evaluar las necesidades de financiamiento por medio de entidades financieras o bancarias.

Tras lo antes expuesto, el presente estudio está centrado en la empresa IANCA S.A., ubicada en Araure, en el Estado Portuguesa, cuya actividad económica está orientada en el cultivo de semilla, importar y comercializar fertilizantes y agroquímicos, así como también, financiar al sector agrícola, exclusivamente para la

siembra de arroz.

La problemática radica en que recientemente se implementó el uso del flujo de caja como herramienta financiera, y se detectaron como debilidades en sus procesos que sus ventas a crédito son generadas con políticas a ciento veinte (120) días, y que debido a la acelerada inflación se genera una desvalorización del poder adquisitivo muy significativa, que afecta la liquidez financiera de la organización, por lo tanto, al tener que efectuar el pago de sus compromisos que son por lo general a empresas del Estado debe efectuarse de contado, así como el financiamiento que les es otorgado a los agricultores, generando que se debilite y sea lento el ingreso nuevamente de efectivo.

A tales efectos, se hace necesario la implementación de estrategias operativas para la implementación de un flujo de caja proyectado para la mejora del manejo del efectivo, que permita la pronta recuperación de sus cuentas por cobrar teniendo, además, que evaluar y cambiar sus políticas de cobranza, así como generar los procedimientos que deben llevarse a cabo para la elaboración efectiva del flujo de caja proyectado por parte de su personal, considerando las influencias de la inflación, estableciendo controles del efectivo, y brindando una capacitación adecuada a su personal.

Cabe señalar, que el no implementar mejoras en los procesos de manejo del flujo de caja, puede generar que no se haga efectiva la cobranza a tiempo y que se vea afectada la liquidez financiera de la empresa, causando retrasos en el pago de sus compromisos contraídos y en el financiamiento a los agricultores, afectando el ciclo operativo de la organización, lo cual podría traer como consecuencia que se pierda la credibilidad de la empresa frente a sus acreedores, y afecte el apoyo que se le brinde a los agricultores, causando problemas en el proceso productivo.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias operativas permitirán la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

Evaluar las causas - efectos del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

Diseñar estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

1.3 Justificación de la Investigación

Las empresas deben estar atentos al manejo de su efectivo, garantizando su salvaguarda, mediante la implementación de controles internos que permitan evaluar los procesos administrativos y contables relacionados al mismo, de manera que se pueda cumplir con la planificación del flujo de efectivo, tanto la recepción de los ingresos de manera oportuna producto de la gestión de cobranza de las ventas a crédito, así como la dirección de tales recursos para cubrir sus compromisos contraídos a tiempo, para mantener una relación efectiva con sus proveedores, evitando perder la confianza o deteriorar la imagen crediticia ante ellos, de tal manera, que se logre garantizar la operatividad de la organización.

Asimismo, deben evaluar sus necesidades de financiamiento, o el aprovechamiento de excedentes financieros, aprovechando oportunidades de inversión, en este sentido, el flujo de caja proyectado se convierte en una herramienta financiera de gran utilidad para las organizaciones y así poder realizar estimaciones de los ingresos y egresos que tendrá la empresa, en un determinado tiempo, y poder planificar las posibles necesidades de financiación o inversión, en este sentido se logre una

adecuada toma de decisiones que les conduzca a la prestación de un excelente servicio o cubrir las necesidades del cliente sin sacrificar sus enriquecimientos.

Al respecto, esta investigación se justifica debido a la importancia que tiene el flujo de caja como herramienta financiera para apoyar el proceso de toma de decisiones gerenciales, es por ello, que se propone diseñar estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., con la finalidad de mejorar la recuperación de la cobranza en un tiempo adecuado que permita que el efectivo fluya con mayor rapidez, para fortalecer la liquidez financiera de la empresa, de manera que pueda cumplir oportunamente con los compromisos contraídos, y brindar el financiamiento que ofrece a los agricultores, de manera que se continúe con el proceso productivo.

Asimismo, la investigación socialmente, servirá de aporte a otras empresas con problemática similar, ya que el flujo de caja proyectado constituye la elaboración de una herramienta que le permita lograr su financiamiento en una forma adecuada, sin incidir negativamente en su rentabilidad, tomando en cuenta el aporte que esta herramienta brinda, en concordancia con los Estados financieros básicos para la consecución de los fines organizacionales.

Académicamente, el presente estudio sirve de antecedente a otras investigaciones inmersas en la misma temática, gestión y control de finanzas públicas y privadas, establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales, para la Escuela de contaduría Pública, de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, sirvió a la autora quien ha podido aumentar sus conocimientos académicos y profesionales en el campo laboral, para su implementación del control interno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es definido por Delgado, Colombo y Yorfila (2013:33), como: “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado”. En función de lo expuesto, se presenta en la presente investigación los antecedentes y luego las bases teóricas, así como los términos básicos, relacionados a la temática estudiada.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son aquellos estudios que de acuerdo a Tamayo (2018:45), señala que: “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio”. En este sentido, dentro de los antecedentes consultados para sustentar la presente investigación se encuentran, los citados a continuación:

Primeramente, el presentado por Caicedo y López (2020), para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, titulado “**Plan estratégico para mejorar el proceso del flujo de efectivo en una economía inflacionaria para la empresa Inversiones COGOYAL C.A.**”, con el fin de lograr generar los ingresos requeridos para cubrir oportunamente las deudas y obligaciones contraídas, y mejorar la imagen de la empresa ante sus acreedores, buscando además optimizar el uso del efectivo para evitar el deterioro monetario sufrido por la economía inestable inflacionaria actual. La metodología que fue implementada estuvo enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, en donde se aplicó como técnica de recolección de información la encuesta a través de un cuestionario.

Con los resultados obtenidos las autoras concluyen, que debido a los efectos inflacionarios que afectan el poder adquisitivo, han generado un incremento generalizado y sostenido de los costos de los productos y servicios, donde los proveedores requieren el pago de las deudas contraídas por la empresa bajo la modalidad de prepago, perdiéndose el crédito como herramienta financiera, así como el pago en moneda extranjera, y observándose que los clientes, han venido retrasando los pagos por falta de liquidez afectando el flujo de efectivo requerido para el pago de los compromisos. Su aporte al presente estudio, es el uso del flujo de caja como herramienta financiera para proyectar los ingresos y egresos y poder determinar las necesidades de financiamiento y poder realizar las gestiones necesarias para lograr fortalecer la liquidez financiera y pagar sus compromisos oportunamente.

Seguidamente, Ancho (2019), presentó una investigación para optar al título de Bachiller en Ciencias Contables y Financieras, en la Universidad Peruana de las Américas, en Lima, Perú, el cual tituló **“El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones de la Empresa Jp Pallets S.A.C. en Huachipa, 2018”**, con el fin de determinar la influencia de esta herramienta financiera en la toma de decisiones gerenciales, en materia de operatividad, inversiones y financiamiento. El estudio se desarrolló bajo la modalidad de un diseño de campo a nivel descriptivo, en el cual se aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos a través de un cuestionario.

Se concluye, que el flujo de caja influye significativamente en la toma de decisiones de la empresa, esto debido a que cada cierto periodo se efectúan cobranzas y/o ingresos de efectivo a caja para, con ello, solventar sus gastos y, una vez ejecutadas todas las transacciones se podrá determinar el saldo como disponible, siendo este una cifra a favor o en contra, y así poder tomar una decisión entre las alternativas que propone, para ello, se contará con los indicadores financieros como base principal para su determinación, ya que en este se verá reflejado la evolución financiera con que la empresa va manejando. Su aporte al presente estudio, son las bases teóricas sobre el flujo de caja, y la forma de su elaboración el cual permitirá fundamentar los

procedimientos necesarios para capacitar al personal de manera que utilice esta herramienta financiera efectivamente.

Por su parte, Marín y Sotillo (2019), quienes presentaron un estudio en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, titulado **“Estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. Venezuela Motors C.A.,** con el propósito de brindar una herramienta útil al área de tesorería para planificar sus ingresos de acuerdo a sus ventas, y programar sus pagos de manera que puedan contar con la liquidez necesaria para cubrir sus compromisos y en el caso que sea necesario solicitar financiamiento a tiempo. La metodología que fue implementada fue enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, donde se utilizaron como técnicas de recolección de información la observación directa con apoyo de un cuadro de observación y la encuesta a través de un cuestionario.

Las autoras concluyen, que el control interno es una herramienta gerencial que permite salvaguardar los activos, garantizar el registro de las operaciones, para emitir reportes confiables para la toma de decisiones, en el caso del efectivo, para poder programar sus pagos de acuerdo a sus ingresos. Su aporte al presente estudio son las bases teóricas sobre el control del efectivo, ya que es un activo susceptible de cometerse fraudes, el cual requiere de controles efectivos que garanticen su salvaguarda, además de lograr el registro oportuno de las operaciones para emitir reportes para la elaboración del flujo de caja, y planificar sus desembolsos de acuerdo a la proyección de sus ingresos, permitiendo además, detectar posibles desviaciones y aplicar los correctivos necesarios a tiempo.

Por otro lado, Milano (2019), presentó un estudio para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas, en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, en Maracay, el cual se tituló **“El proceso financiero de las empresas editoriales desde el sistema Dupont y el valor agregado en la Editorial R & R, C.A.”**, con la finalidad de evaluar los datos obtenidos de las operaciones financieras y determinar si estos reflejan una posición favorable, además del grado de

alcance de los objetivos y metas. Para tal fin, la metodología empleada en el desarrollo del estudio fue un estudio de campo, no experimental, con apoyo documental a nivel descriptivo. La técnica aplicada para la recolección de información fue la encuesta con apoyo de un cuestionario.

Se concluye, que el rendimiento obtenido por la Editorial durante el periodo 2014-2015, reveló que la falta de métodos formales de análisis financieros y de planes para estimar con precisión las operaciones ha limitado las posibilidades de anticiparse a las situaciones de contingencias generadas por el comportamiento de factores económicos como la inflación, tasas de interés, mercado, manejo de los activos, al igual que las decisiones gubernamentales, entre otros. Su aporte al presente estudio, es el uso del flujo de caja como herramientas para poder anticipar los escenarios posibles de acuerdo a las proyecciones de ingresos y egresos, de manera que se puedan tomar decisiones a tiempo para garantizar la operatividad de la empresa.

Finalmente, Castillo y Obando (2018), presentaron un estudio en la Universidad Católica de Colombia, en Bogotá, Colombia, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, que lleva por título **“Propuesta para mejorar el flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera en el laboratorio farmacéutico ABC S.A.S. para el año 2019”**, con el fin de dar un mejor manejo de los recursos financieros de la organización y generar la rentabilidad esperada por los accionistas. La metodología implementada para ello fue un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo documental y bibliográfico.

Se concluye que, el flujo de caja es esencial para tomar decisiones y anticipar situaciones que requieran financiamiento o inversión cual sea la situación. En el flujo de caja se evidenció que la causa más relevante por la cual el laboratorio tiene problemas de efectivo es porque la gestión de cartera no es eficiente, por lo cual, en el flujo de caja diseñado. Su aporte al presente estudio, es la utilización del flujo de caja proyectado para anticipar posibles escenarios financieros de operación, inversión y financiamiento, de manera que se realicen las gestiones necesarias a tiempo.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas de acuerdo a Ramírez (2012:65), expresa que: “aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad”. Son definiciones y aportes de diferentes autores, que permiten comprender el tema estudiado, para poder darle una solución viable al problema planteado y poder llevar a cabo el desarrollo de la investigación, entre los cuales se citan los siguientes:

2.2.1 Estrategias

La estrategia señala la forma como deben actuar los directivos de la empresa para vencer dificultades, a fin de garantizar el logro de los objetivos. Para Chiavenato (2016:364), expresa que la estrategia es: “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”. En este sentido, la estrategia envuelve a la organización como una totalidad, es un modelo para alcanzar objetivos organizándolos, orienta a ejecutar acciones a largo plazo y es decidida por la alta administración de la empresa. Asimismo, Gitman (2012:22), establece que: “las estrategias proporcionan mapas o rutas de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de las empresas”, es decir, las estrategias forman parte del proceso de planeación, donde se reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones a un plazo ya sea cercano o lejano. Este basamento teórico se relaciona al estudio porque es la herramienta a utilizar para dar solución a la problemática.

2.2.2 Flujo de Caja

El flujo de caja representa el movimiento de entradas y salidas del efectivo de una empresa en un periodo determinado de tiempo y la situación del efectivo al final del mismo periodo. Tal como señala Ortiz (2007:25), expresa que el flujo de caja: “es un estado financiero básico que presenta, de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo de tiempo y la situación del efectivo, al final del mismo periodo”. El flujo de caja se debe constituir en una de

las herramientas fundamentales para el gerente financiero, ya que le permite tener presente en todo momento el movimiento de efectivo de su negocio, los compromisos de efectivo que se van a presentar y las entradas que le van a permitir atender dichos compromisos. La administración adecuada del flujo de caja facilita la labor de la gerencia, permitiéndole ser más eficiente en el control del efectivo que entra y sale día tras día.

Tras lo antes expuesto, se puede considerar que el análisis del flujo de caja sirve para prever los faltantes de efectivo y la mejor manera de cubrirlos oportunamente, para el momento de planear las inversiones que puedan hacerse cuando se vayan a presentar excedentes de efectivo, o un flujo de caja deficitario probablemente esté exigiendo la obtención de mayores plazos para el pago de los proveedores, dentro de las posibilidades del mercado. Su aporte a la presente investigación, es que es la herramienta financiera que quiere ser utilizada en la empresa para el control del efectivo, de manera que se pueda capacitar al personal, estableciendo los procedimientos necesarios para su elaboración.

2.2.3 Efectivo

De acuerdo a Catacora (2015:121), expresa que: “el efectivo es la primera partida que aparece en el Balance General y representa uno de los renglones más importantes de los rubros del activo para una entidad”, en este sentido, se plantea la necesidad de hacerle entender a los administradores y gerentes de las empresas, la importancia que tiene este rubro del activo como capital de trabajo requerido para cumplir con cualquier tipo de operación; en el cual se busca una herramienta que permita un control de sus operaciones. El uso del término dinero en “efectivo” tiene un sentido muy amplio, ya que abarca los saldos de caja y bancos, los depósitos a corto plazo, otras partidas clasificadas como activos circulantes.

La administración eficiente del efectivo es de importancia para el éxito de cualquier compañía. Se debe tener cuidado de garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar el pasivo circulante y al mismo tiempo evitar que haya saldos

excesivos en valores a corto plazo, a fin de generar tasas de rendimiento superiores, o usarse en nuevos programas o proyectos.

Es por ello, que se puede asegurar que existe una herramienta importante dentro de la administración de una empresa, como medida para ejercer el control sobre el efectivo; como lo es la elaboración de un presupuesto de efectivo o flujo de caja como también se le denomina, a través del cual se visualizan las proyecciones de los futuros flujos de efectivo correspondiente a un periodo considerado; dependiendo de la magnitud del presupuesto puede haber diferencia entre un presupuesto de capa y un presupuesto de efectivo. De acuerdo a Wellsch (2010), expresa que:

Un presupuesto de efectivo o de caja muestra los flujos de entrada y salidas de efectivo, así como la posición final, por sub-periodos, para un lapso específico. La mayor parte de las compañías deben desarrollar planes tanto a largo como a corto plazo sobre sus flujos de efectivo. (p.460)

Cabe señalar, que el efectivo es la primera partida que aparece en un balance general y representa uno de los renglones más importantes de los rubros del activo para una entidad, está representado por dinero disponible en los bancos, el segregado para fines específicos, como por ejemplo; un fondo fijo para gastos menores u otras partidas que se puedan considerar como equivalente de efectivo.

Una empresa debe enfocar gran parte de sus esfuerzos hacia la administración eficiente del efectivo, debido a que este representa el principal elemento de capital de trabajo requerido para cumplir con la gran mayoría de los compromisos contraídos con terceros a través de pasivos, o sencillamente para la cancelación inmediata o futura de un bien o servicio recibido.

El efectivo se encuentra sujeto a diferentes normas de presentación que rigen la forma como se reflejará en el balance general, es decir, 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. De estas manera, se da a conocer las existencias de efectivo, con la que podrá contar la empresa periódicamente, durante un lapso de tiempo determinado; donde la principal función

de los mismos está relacionada con el control financiero de la organización y el control presupuestario, que no es más que el proceso de descubrir que es lo que se está haciendo, para comparar los resultados con los datos presupuestados correspondientes para verificar los logros y remediar las diferencias.

2.2.4 Control del Efectivo

El efectivo es un tema de gran importancia para toda persona interesada en tener conocimiento de cómo llevar un control del mismo, como se sabe el efectivo se refiere al dinero disponible para poder realizar gastos e inversiones necesarias. Es el activo más importante de cualquier compañía y está conformado por el dinero depositado en bancos, así como, cheques que sirven para cumplir con los gastos planeados y situaciones emergentes. La mayoría de las empresas mantienen diversas cuentas bancarias; así como una pequeña suma de dinero en caja, “caja chica”, para la realización de pago menores. 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 el control preciso de cobros, desembolsos y saldos de efectivo.

Evitar o minimizar pérdidas por robo y fraude.

Anticipar las necesidades de endeudamiento y asegurar la disponibilidad de sumas adecuadas de efectivo para realizar las operaciones de negocio.

Evitar que queden inactivas innecesariamente grandes sumas de efectivo en las cuentas bancarias sin producir ingresos.

En este sentido, en el primer objetivo, de control del efectivo se puede señalar que, el control, de acuerdo a Rodríguez (2015:12), expresa que: “constituye una fase a través de la cual se puede evaluar y corregir el desempeño de la organización, estableciendo estándares de desempeño, midiendo lo planificado con lo ejecutado y

estableciendo medidas correctivas”. Se entiende que el efectivo, es el dinero que se dispone, de manera que corresponde a la gerencia y a la administración el manejo más óptimo, tanto de él como de las partidas que lo componen.

Los sistemas de control del efectivo son métodos y procedimientos que se adoptan para evitar el fraude y el robo en una organización. Un buen sistema de control, también ayudará a alcanzar los objetivos del manejo eficiente del efectivo. En este contexto, las funciones del departamento de finanzas y el de contabilidad deben estar integradas en una forma que proporcione seguridad. Por lo tanto, al desarrollar los procedimientos de control más eficientes es necesario un estudio detallado de las rutinas de operación del negocio individual, pero, en todo tipo de negocio hay algunos lineamientos generales para la práctica adecuada del manejo de efectivo.

El sistema de control de efectivo no solo debe ser diseñado para mantener el control sobre el mismo, generar información o reportes apropiados para la gerencia, sino también, deberá engranar efectiva y eficientemente con los diferentes sistemas de la compañía, principalmente con los sistemas contables de pagos; nómina entre otros (desembolsos de caja) y el sistema de cobros (ingresos de caja), ya que el diseño de los controles contables sobre el efectivo y la necesidad de presupuestos o pronósticos contables para el efectivo constituyen dos áreas primarias de énfasis como los desembolsos y los ingresos.

Estas bases teóricas están relacionadas a la investigación ya que se desea mantener un control del efectivo de la empresa IANCA S.A., de manera que se haga efectiva la cobranza para lograr mantener la liquidez financiera necesaria para cubrir sus obligaciones, así como mantener el financiamiento a los agricultores, y lograr la continuidad del proceso productivo.

2.3 Definición de Términos Básicos

Administración del efectivo: consiste en un manejo efectivo para lograr la disponibilidad del mismo.

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

Efectivo: es la parte efectiva con que cuenta una empresa, bien sea que este dentro o fuera de la misma y convertible en moneda de manera inmediata.

Equivalentes de Efectivo: son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que pueden fácilmente ser convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

Estado de Flujo de Efectivo: facilita la información sobre los cobros y pagos realizados en efectivo en una empresa mediante su ejercicio contable.

Liquidez: disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento.

Presupuesto de Efectivo: consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo.

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

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, de acuerdo a Ramírez (2012:26), quien expresa que: “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”, el cual fue utilizado para poder alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación, y que fueron expuestos en este capítulo, en este sentido, es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado, y poder desarrollar las bases metodológicas de acuerdo a tales objetivos, por lo tanto, a continuación se presentan el tipo, diseño y nivel de la investigación, así como la población y muestra objeto de estudio y las técnicas e instrumentos utilizados, cuyos resultados permitieron desarrollar las fases metodológicas para alcanzar los objetivos propuestos.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo al tipo de estudio se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a la Universidad Santa María (2016:82), expresa que: “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización documental o de campo”, debido a que permitió proponer estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., con el fin de lograr efectuar la recuperación de sus ingresos en el tiempo adecuado para poder contar con la liquidez necesaria para cubrir sus compromisos y seguir financiando a los agricultores. En cuanto a su fundamento se apoyó en un estudio con diseño de campo, el cual según Sabino (2008:95), lo define como aquel en el que: “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad”, por lo tanto, la recolección de información de tipo primario se realizó directamente en el área de tesorería de la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, el nivel fue descriptivo, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2012:119), sostienen que: “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, debido a que se detallaron los procesos para el control del efectivo actual en la empresa, así como se realizó la evaluación de las causas - efectos del flujo de caja proyectado, en este sentido se realizó un análisis de los resultados para desarrollar las fases metodológicas y poder exponer las conclusiones a las cuales llegó la autora en el presente estudio, permitiendo además, establecer las recomendaciones necesarias para la implementación de la propuesta de manera efectiva, para que el personal optimice su desempeño laboral y logre los objetivos organizacionales.

3.2 Fases Metodológicas

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

Esta fase de investigación, tuvo la finalidad de establecer un diagnóstico de la situación actual del control del efectivo en la empresa IANCA S.A., con el objeto de determinar dónde se estuvieron presentando las causas de la problemática en el área de tesorería en el uso del flujo de caja proyectado y las consecuencias que éstas generan en su control, para tal fin, se estableció la población y muestra que brindó la información de tipo primario. En este sentido, la población es definida por Méndez (2011:11), refiere que: “una población es un conjunto de objetos (llamados individuos) que es homogéneo, es decir, poseen propiedades comunes”, al respecto, la población del presente estudio estuvo conformada por seis (06) personas que integran el departamento de tesorería de la empresa en comento.

En cuanto a la muestra, según Palella y Martins (2012:94), señalan que: “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”, en este sentido, la muestra del presente estudio estuvo representada por la totalidad de la población por ser pequeña y finita, considerándose

de tipo censal. Ramírez (2012:82), afirma que: “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”.

La técnica que fue utilizada para la recolección de información ha sido la encuesta, de acuerdo a Méndez (2011:88), plantea que: “es una averiguación de la opinión dominante sobre una materia por medio de unas preguntas hechas a un grupo de personas”, con apoyo de un cuestionario como instrumento, que según Hernández, Fernández y Baptista (2012:277), lo definen como: “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, el cual estuvo compuesto de catorce (22) preguntas dicotómicas, con alternativas únicas si-no. Seguidamente, se aplicó la técnica la observación directa, que de acuerdo a Arias (2012:69), es definida como: “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

Para desarrollar la técnica de observación directa se empleó como instrumento una lista de cotejo que, según Palella y Martins (2012:114), señalan que: “las listas de cotejo o de control son un instrumento muy útil para registrar la información cualitativa en situaciones de aprendizaje, permite orientar la observación y obtener un registro claro y ordenado de todo cuanto acontece”, en ella se determinó la presencia o ausencia de factores que intervienen en el control del flujo de efectivo. Los resultados obtenidos fueron analizados a través de la técnica de la estadística descriptiva, que según Tamayo (2018:89), la considera como: “la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos”, donde fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados para realizar el adecuado diagnóstico.

3.2.2. Fase II: Evaluación de las causas - efectos del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de los datos e información recolectados se procedió en esta ocasión a utilizar la forma cualitativa, de acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014:56): “el análisis cualitativo es

una técnica que indaga para conseguir información de sujetos, comunidades, contextos, variables o ambientes en profundidad, asumiendo una actitud absorta y previniendo a toda costa no involucrar sus afirmaciones o práctica”, para evaluar las causas - efectos del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., las cuales fueron expuestas en un diagrama de Ishikawa, de manera que se pudo obtener la información necesaria para desarrollar la propuesta.

El diagrama de causa-efecto, o diagrama de espina de pescado, por su similitud al esqueleto de un pez, también es conocido como diagrama Ishikawa en honor al profesor Kaoru Ishikawa, quien lo desarrolló en 1.943. Esta herramienta se utiliza para identificar las causas potenciales de un problema específico del proceso. Se deben incluir las causas y la pregunta sobre el ¿por qué? de ellas. Estas causas se representan del más general al más particular en las “espinas de pescado” de manera de organizar y mostrar gráficamente todas las causas del problema del flujo de caja proyectado en el control del efectivo, hasta lograr encontrar la causa raíz del problema que es la que se debe solucionar.

3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

En esta fase se presentó la propuesta que consistió en el diseño de estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., que permite que el personal relacionado a los procesos de elaboración del flujo de caja y optimizar la gestión de cobro de los ingresos, estableciendo nuevas políticas de crédito, para lograr recuperar el efectivo, y realizar la proyección de una planificación de pagos de los egresos, permitiendo la mejora de los procesos de elaboración del flujo de caja, adecuado a las necesidades de la empresa, fortalecer su liquidez financiera, y lograr su operatividad para mantenerse en el tiempo, así como dirigir los recursos en el financiamiento efectivo a los agricultores, de manera que se mantenga el proceso productivo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

Una vez empleada la técnica de la encuesta, los datos obtenidos fueron agrupados en una tabla de distribución de frecuencias, graficados y posteriormente analizados, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva. Tal como lo refiere Selltiz (2006:430): “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación”. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de la interrogante de la investigación. Por consiguiente, afirma Sabino (2008:99), la técnica de análisis de datos es: “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información”.

De acuerdo al análisis de gráfico, Balestrini (2006:180), expresa que: “permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí”, a tal efecto, la información obtenida en la presente investigación, se realizó un análisis porcentual, representando los resultados en tablas de frecuencias y graficados en diagramas circulares.

En cuanto al análisis de contenido, es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2012:356), como una: “técnica para estudiar de una manera objetiva, sistemática y que cuantifica los contenidos en categorías”. Fue utilizada para analizar e interpretar la información obtenida, de tal manera que se pudieron desarrollar todas las fases metodológicas, determinando la causa-efecto de los procesos que intervienen en la elaboración del flujo de caja proyectado, para poder diseñar una propuesta que le dio solución al problema planteado mediante estrategias operativas para la

implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

Para el desarrollo de esta fase se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual del control del efectivo de la empresa IANCA S.A., mediante el análisis de los resultados obtenidos, primeramente, de la aplicación de la técnica la encuesta con apoyo de un cuestionario contenido de catorce (14) preguntas dicotómicas con alternativas de frecuencia si-no, aplicado a una muestra representada por seis (6) personas que integran el departamento de tesorería, cuyos datos fueron resumidos, tabulados, graficados, analizados e interpretados. Seguidamente, se procedió a aplicar la técnica la observación directa, con apoyo de una lista de cotejo que permitieron determinar la presencia o ausencia de ciertas variables que inciden en la elaboración del flujo de caja proyectado. Los resultados obtenidos se presentan seguidamente:

a) Resultados del cuestionario

Ítem 1.- ¿Conoce usted, si existe en la empresa un procedimiento escrito y aprobado para el registro y control de las entradas y salidas del efectivo?

Tabla 1.- Existencia de procedimientos para el registro

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)



Gráfico 1.- Existencia de procedimientos para el registro.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

En el presente gráfico se observa que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondieron que no existe en la empresa un procedimiento escrito y aprobado para el registro y control de las entradas y salidas del efectivo, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante, señala que si existe. Es necesario, llevar por escrito los procedimientos que debe realizar el personal, para registrar las entradas y salidas de efectivo, ya que estos son activos de mucha susceptibilidad para que se cometan fraudes por mala manipulación del mismo.

Ítem 2.- ¿Sabe usted, si los desembolsos de efectivo son registrados de inmediato en el momento que se efectúan?

Tabla 2.- Registro inmediato de los desembolsos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	83%
NO	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)

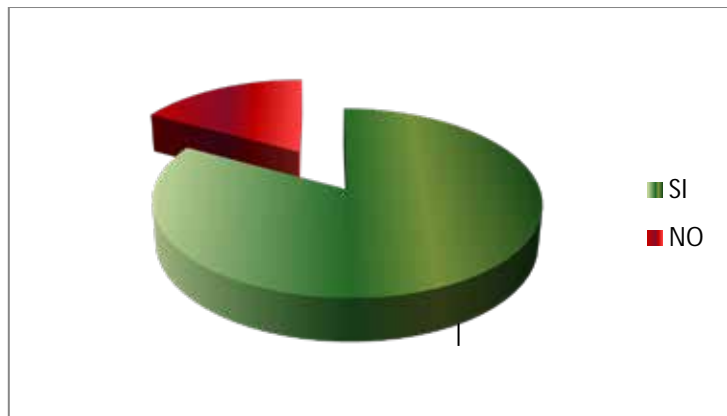


Gráfico 2.- Registro inmediato de los desembolsos.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados respondió que los desembolsos de efectivo son registrados de inmediato, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) restante señala que no se registra de inmediato. Es necesario que los desembolsos se registren con tiempo, de esta manera se evita errores u omisiones, al momento de generar la información y poder tener las cifras reales del dinero con que la empresa cuenta al momento.

Ítem 3.- ¿Tiene usted conocimiento, si todo desembolso tiene como respaldo un documento debidamente autorizado, según los requisitos establecidos por el marco de la ley vigente?

Tabla 3.- Respaldo y autorización de los desembolsos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)

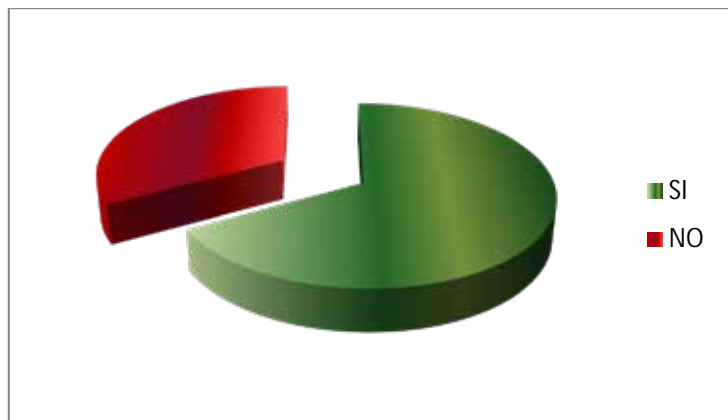


Gráfico 3.- Respaldo y autorización de los desembolsos.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, expone que tienen conocimiento que todo desembolso tiene respaldo según los requisitos establecidos por el marco de la ley vigente, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante, expresa lo contrario. Aquí se refleja que no todo el personal cumple con controles sobre el manejo de efectivo, ya que todo desembolso debe estar soportado con documento origen y debidamente autorizado para salvaguarda de los egresos que se efectúan en la empresa.

Ítem 4.- ¿Conoce usted, los procedimientos que deben realizarse para la elaboración del flujo de caja como parte de su estrategia de planificación?

Tabla 4.- Procedimientos para la elaboración del flujo de caja.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)

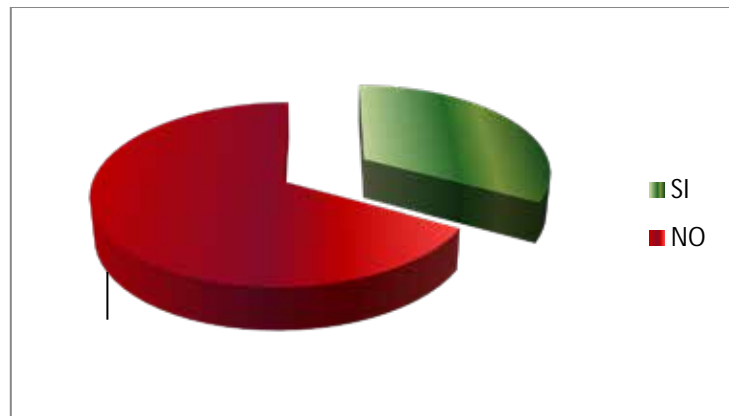


Gráfico 4.- Procedimientos para la elaboración del flujo de caja.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, respondió negativamente, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante, expresa que la empresa no conoce los procedimientos que deben realizarse para la elaboración del flujo de caja como parte de su estrategia de planificación. Es necesario que a los empleados tengan la debida capacitación y orientación de los procedimientos para la realización del flujo de caja, y sean difundido a todo el personal para minimizar las diferencias de criterios, y así los empleados conozcan la manera de realizar el flujo de caja según lo establecido en los procedimientos.

Ítem 5.- ¿Ha tenido usted capacitación para la elaboración del flujo de caja proyectado?

Tabla 5.- Capacitación para la elaboración del flujo de caja.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)



Gráfico 5.- Capacitación para la elaboración del flujo de caja.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el ochenta y tres por ciento (83%) expresa, que no ha recibido capacitación para la elaboración del flujo de caja proyectado, el diecisiete por ciento (17%) restante respondió afirmativamente. La capacitación es necesaria, ya que permite brindarle al personal herramientas que le faciliten el aprendizaje de las funciones que debe realizar y la manera cómo debe realizarlo, para minimizar los errores u omisiones en su ejecución dirigidas a alcanzar los compromisos y metas establecidas.

Ítem 6.- ¿Considera usted, que requiere de capacitación para la elaboración del flujo de caja proyectado?

Tabla 6.- Necesidad de capacitación para la elaboración del flujo de caja.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	83%
NO	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)



Gráfico 6.- Necesidad de capacitación para la elaboración del flujo de caja.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el ochenta y tres por ciento (83%) de los trabajadores, expresa que requiere de capacitación para la elaboración del flujo de caja proyectado, por su parte el diecisiete por ciento (17%) restante, respondió negativamente. Es necesario, brindar la capacitación adecuada al personal para que optimice su desempeño, de acuerdo a la respuesta de los encuestados muestran disposición de aumentar sus conocimientos, en relación a la elaboración de esta herramienta que permitirá mejorar la dirección de los recursos y su efectiva recuperación.

Ítem 7.- ¿Considera usted, que se cumplen con las políticas de crédito con sus normas y procedimientos actualmente establecidas al realizar la gestión de cobranza siendo esta efectivas?

Tabla 7.- Cumplimiento con las políticas de crédito.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)

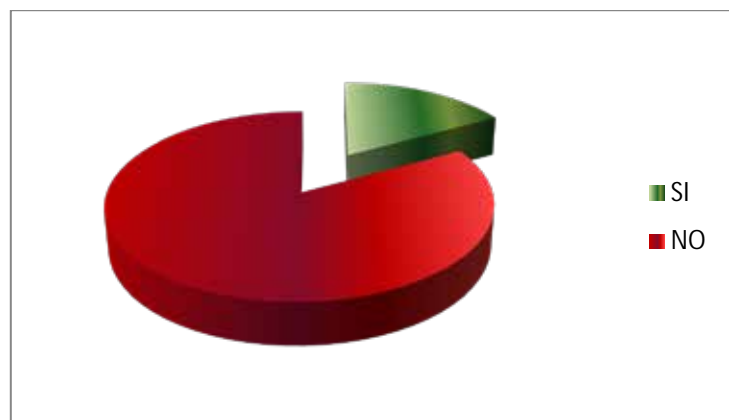


Gráfico 7.- Cumplimiento con las políticas de crédito.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

En el presente gráfico se observa, que el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el diecisiete por ciento (17%) restante señala que se cumplen con las políticas de crédito actualmente establecidas al realizar la gestión de cobranza. El no cumplirse con las políticas de crédito genera problemas a la empresa tanto en recuperar sus ingresos en los lapsos establecidos, como en pagar sus compromisos contraídos con los proveedores, lo que pone en riesgo su operatividad, y conservar los créditos adquiridos, lo que puede ocasionar que se deteriore la imagen crediticia de la empresa, y los proveedores puedan condicionar las compras a la modalidad de pago de contado o pre-pago.

Ítem 8.- ¿Conoce usted, si las facturas impagadas de 30 días de vencida generan problemas de liquidez a la empresa?

Tabla 8.- Retraso de los pagos por falta de liquidez.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)

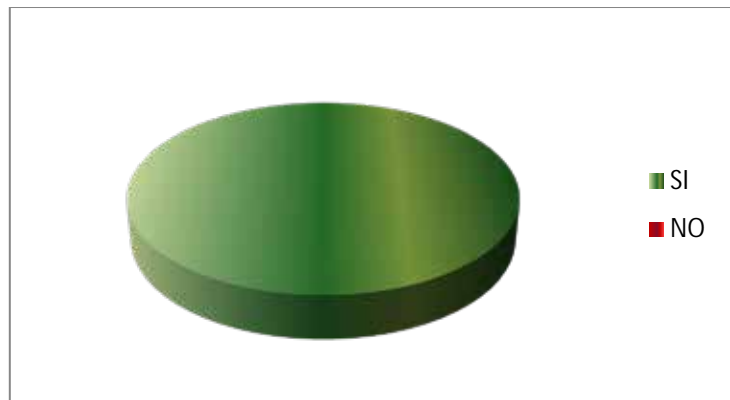


Gráfico 8.- Retraso de los pagos por falta de liquidez.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) expresa, que considera que las facturas impagadas de treinta (30) días de vencida generan problemas de liquidez a la empresa. El flujo de efectivo continuo permite mantener una programación de pagos de acuerdo a los ingresos, por lo tanto, el retrasarse el pago en lapsos mayores, no permite poder cumplir con los compromisos contraídos, afectando dicha planificación por debilitar su liquidez financiera.

Ítem 9.- ¿Tiene usted conocimiento, si en la empresa se realiza periódicamente conciliaciones bancarias?

Tabla 9.- Realización de conciliaciones mensuales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)

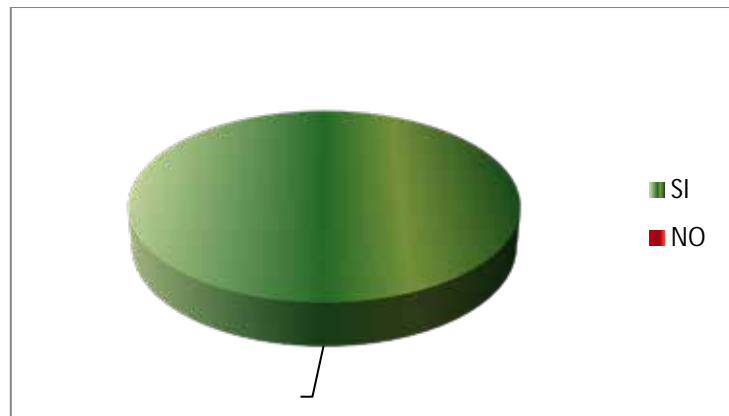


Gráfico 9.- Realización de conciliaciones mensuales.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

En el presente gráfico se observa que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió, que en la empresa se realiza mensualmente las conciliaciones bancarias. Esto es una fortaleza, ya que la empresa al realizar conciliaciones bancarias para controlar sus ingresos y egresos, y cotejarlos con la documentación soporte que las origina, puede evitar que se realicen desembolsos inadecuados y desviación de los ingresos de manera oportuna.

Ítem 10.- ¿Sabe usted, si los clientes que obtienen créditos y no cumplen el pago según la fecha prevista pagan intereses monetarios?

Tabla 10.- Pago de Intereses moratorios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)



Gráfico 10.- Pago de Intereses moratorios.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados, respondió negativamente, por su parte el diecisiete por ciento (17%) restante expresa, que los clientes que obtienen créditos y no cumplen el pago según la fecha prevista pagan intereses monetarios. El establecimiento de intereses moratorios es una herramienta que genera que los clientes cumplan con las fechas establecidas de pagos, para no tener que pagar importe por estos conceptos, se observa que la mayoría de los encuestados señala que estos no pagan tales intereses por lo tanto no se ven influenciados en generar el pago en los lapsos establecidos, ya que la empresa no aplica ningún tipo de medida de presión.

Ítem 11.- ¿Considera usted, que se efectúa el registro continuo de las deudas y obligaciones contraídas por la empresa?

Tabla 11.- Registro continuo de las deudas y obligaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	83%
NO	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)



Gráfico 11.- Registro continuo de las deudas y obligaciones.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el ochenta y tres por ciento (83%) expresa, que en la empresa se efectúa el registro continuo de las deudas y obligaciones contraídas por la empresa, por su parte el diecisiete por ciento (17%) restante, respondió negativamente. Es necesario, registrar las deudas y obligaciones de manera diaria, de manera que se puedan emitir reportes con información veraz, confiable y oportuna, sobre los compromisos contraídos, para poder planificar el pago de los mismos, de acuerdo a la disponibilidad y liquidez del efectivo.

Ítem 12.- ¿Considera usted, que es de vital importancia para la toma de decisiones gerenciales el estado del flujo de efectivo?

Tabla 12.- Importancia de la toma de decisiones gerenciales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)

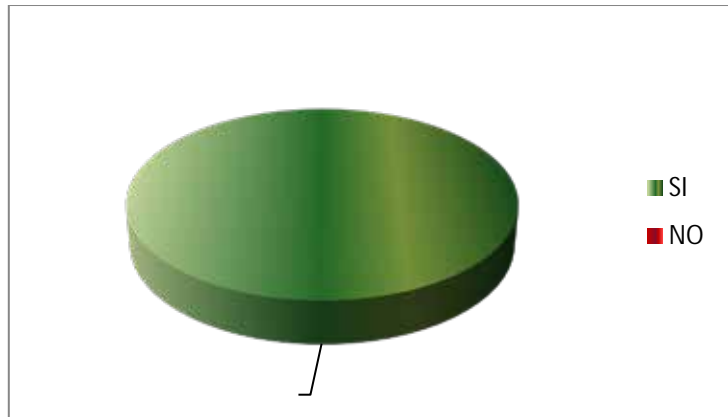


Gráfico 12.- Importancia de la toma de decisiones gerenciales.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) expresa, que considera que es de vital importancia para la toma de decisiones gerenciales. El flujo del efectivo permite proyectar, cuáles son los ingresos que la empresa va a tener en cierto periodo, así como los egresos a los cuales se va dirigir los recursos, de manera que en el proceso de toma de decisiones es muy importante que el estado del flujo del efectivo sea elaborado adecuadamente, permitiendo, además, ver si existen excedentes, para poder hacer nuevas inversiones o el caso contrario si existe la necesidad de solicitar financiamiento, ante las entidades bancarias para poder asegurar la operatividad de la empresa de acuerdo a sus egresos.

Ítem 13.- ¿Sabe usted, si la empresa cumple con el pago puntual de sus

obligaciones?

Tabla 13.- Pago puntual de las obligaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)

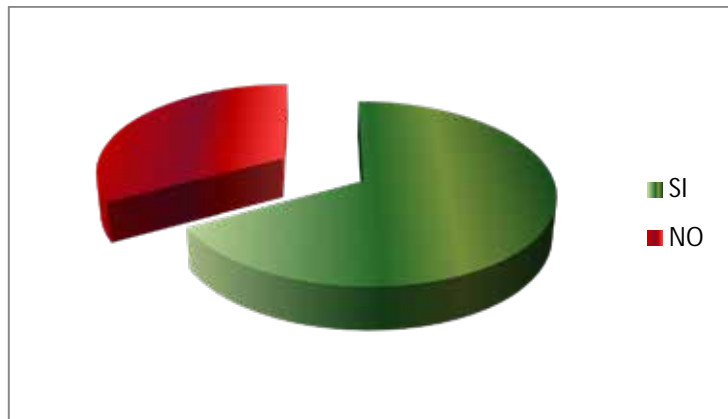


Gráfico 13.- Pago puntual de las obligaciones.

Fuente: Muñoz (2020)

Análisis

En el presente gráfico se observa, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió positivamente, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante señala que la empresa no cumple con el pago puntual de sus obligaciones. Se evidencia la falta de unificación de criterios, por lo tanto, se observa que no se llevan a cabo los procesos efectivos de pago de obligaciones, lo que puede generar problemas con los proveedores, que podrían traducirse en descontento, suspensión de créditos o llevar a la modalidad de pre-pago o pago de contado, lo que generaría un efecto negativo en flujo de caja, donde las compras podrían originar desembolsos inmediatos para poder efectuarlas afectando la programación de pagos.

Ítem 14.- ¿Cree usted, que sea necesario la implementación de estrategias operativas para el uso del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.?

Tabla 14.- Factibilidad de la propuesta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Muñoz (2020)



Gráfico 14.- Factibilidad de la propuesta.

Fuente: Muñoz (2020)


Análisis

Ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió afirmativamente, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) considera que no sea necesaria la implementación de estrategias operativas para el uso del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A. Es necesario que los objetivos que se establezcan en la empresa estén en una misma dirección, con la función de la rentabilidad de la misma, ya que las inversiones que se hagan tienen que ser con la finalidad de producir renta y que la empresa pueda estar trabajando de manera eficiente, para lograr brindarle una información o una respuesta confiable a los accionistas sobre sus inversiones, por lo tanto, el talento humano es el que hace los procesos efectivos y las hace competitivas, en este sentido, debe estar en disposición de implementar cambios para optimizar su desempeño y lograr los objetivos y metas propuestos.

b) Lista de cotejo

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la observación directa con apoyo de una lista cotejo, donde se destaca la presencia o ausencia de ciertas variables, que inciden en el proceso de elaboración del flujo de caja proyectado, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 1.- Lista de Cotejo

		Empresa: Ianca C.A. Dpto.: Tesorería Fecha: Septiembre de 2020	
		Alternativa	
Ítem	Variable Observada	SI	NO
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el departamento de tesorería para el uso del flujo de caja proyectado.		X
2	Existencia de controles internos formalmente establecidos en el departamento de tesorería.	X	
3	Uso de formatos pre-elaborados y pre-diseñados para el registro de los ingresos de efectivo.	X	
4	Uso de formatos con número de control para el registro de los egresos y/o desembolsos.	X	
5	Segregación de funciones entre el personal que realiza la cobranza y registra los ingresos.	X	
6	Segregación de funciones entre el personal que registra las cuentas por pagar y ejecuta los pagos.	X	
7	Ejecución de conciliaciones bancarias periódicas por personal distinto al departamento de tesorería.		X
8	Establecimiento y difusión del personal autorizado para aprobar los desembolsos.	X	
9	Seguimiento de los depósitos hasta su ingreso en la cuenta bancaria de la empresa.	X	
10	Ejecución de pagos de facturas debidamente autorizados y con sus respectivos comprobantes como soportes.	X	
11	Establecimiento de día de caja para el pago a proveedores.	X	
12	Envío de estados de cuenta a clientes para recordar el pago de sus obligaciones contraídas con la empresa.		X

Fuente: Muñoz (2020)

Entre las variables observadas se encontraron las siguientes:

Cuentan con la existencia de controles internos formalmente establecidos en el departamento de tesorería, sin embargo no se cumple el proceso de gestión de cobranza, tal como se evidenció en la información suministrada en el cuestionario.

Hacen uso de formatos pre-elaborados y pre-diseñados para el registro de los ingresos de efectivo, esto permite que se deje evidencia de las salidas de efectivo, para poder cotejar con los registros y conciliaciones bancarias.

Mantienen el uso de formatos con número de control para el registro de los egresos y/o desembolsos, lo cual permite dejar constancia de la autorización de las salidas de efectivo, mediante el comprobante de pago, de manera que se pueda cotejar los registros y conciliaciones bancarias.

Tienen establecida, segregación de funciones entre el personal que realiza la cobranza y registra los ingresos, lo cual permite minimizar los riesgos de fraude, o manipulación indebida del efectivo.

Asimismo, existe segregación de funciones entre el personal que registra las cuentas por pagar y ejecuta los pagos, minimizando los riesgos de realizar desembolsos no autorizados y pueda ser detectados por otro personal.

Se ha establecido un personal autorizado para aprobar los desembolsos, así como se ha hecho la difusión entre los trabajadores para que sepan quién es la persona que puede autorizarlos para evitar que se realicen desembolsos indebidos.

Se hace seguimiento de los depósitos hasta su ingreso en la cuenta bancaria de la empresa, lo cual permite minimizar los riesgos que se manipule el efectivo de manera indebida, en complicidad con el cliente.

Se efectúa la ejecución de pagos de facturas debidamente autorizados y con sus respectivos comprobantes como soportes, lo cual permite controlar los desembolsos y evitar fraudes.

Se ha establecido un día de caja para el pago a proveedores, el cual es el día jueves, lo cual permite realizar la planificación de los desembolsos de manera ordenada, de acuerdo a un análisis de vencimiento, evitando tener que realizar continuamente pagos sobre compras no incluidas en el flujo de caja.

No cuentan con la existencia de manuales de normas y procedimientos en el departamento de tesorería para el uso del flujo de caja proyectado. Los manuales de normas y procedimientos son instrumentos que permite al trabajador poder unificar criterios para realizar sus actividades, de manera sistemática y continua minimizando los riesgos de errores u omisiones, optimizando su desempeño, además sirve de apoyo al proceso de integración al cargo al personal de nuevo ingreso.

No realizan la ejecución de conciliaciones bancarias periódicas por personal distinto al departamento de tesorería, esto es un riesgo debido a que se podría dar cabida a fraudes.

No se hace envío de estados de cuenta a clientes para recordar el pago de sus obligaciones contraídas con la empresa. Los estados de cuenta, permiten recordarle al cliente las facturas que ya están vencidas y las que están por vencerse, de manera que el cliente comprenda que se espera el pago puntual del mismo.

4.1.2. Fase II: Evaluación de las causas - efectos del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de los datos e información recolectados se procedió en esta ocasión a utilizar la forma cualitativa, para evaluar las causas - efectos del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., las cuales fueron expuestas en un diagrama de Ishikawa, de manera de organizar y mostrar gráficamente todas las causas del problema del flujo de caja proyectado en el control del efectivo, hasta lograr encontrar la causa raíz del problema

que es la que se debe solucionar, de forma tal que se pudo obtener la información necesaria para desarrollar la propuesta. (Ver figura 1)

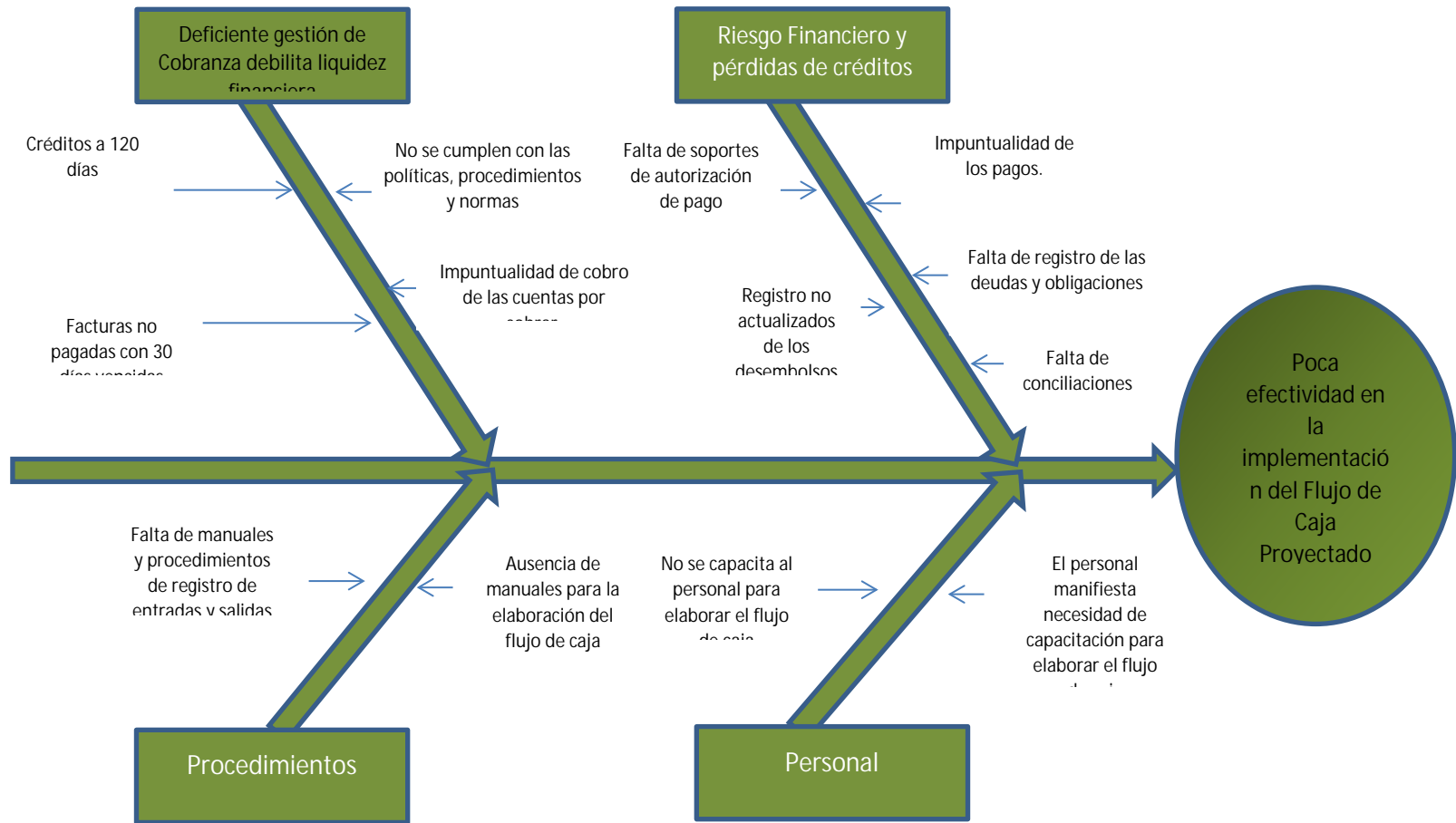
En este sentido, se puede observar que la empresa otorga créditos a ciento veinte (120) días, a los pequeños fabricantes para su financiamiento, generando una salida del flujo de caja significativa, por su parte la recuperación de las cobranza llega con retrasos de más de treinta (30) días, debido a que los clientes son impuntuales en el pago de sus obligaciones, incumpliendo con las políticas de cobranza establecidas, lo que trae como efecto una deficiente gestión de cobranza que debilita la liquidez financiera de la empresa.

Por su parte, se evidenció que no se cuentan con manuales tanto para los procesos de registro de los ingresos y egresos de efectivo, para poder determinar los saldos reales, así como para la elaboración del flujo de efectivo, lo que genera que haya una ausencia de procedimientos preestablecidos para que el personal cuente con una guía para su elaboración efectiva ejecución.

En cuanto al personal del área de tesorería, no se le brinda una capacitación para la elaboración del flujo de caja, teniendo deficiencias en su proceso, que afecta la toma de decisiones.

En cuanto al proceso de pagos se pudo obtener, que existe la falta de registros de facturas de proveedores, por lo tanto, los mismos no se incluyen en la planificación de pagos, generando impuntualidad de pago que genera descontento por parte de los acreedores, y podría dar como efecto que se puedan perder créditos otorgados deteriorando la imagen de la empresa, además, no todos los soportes están debidamente autorizados, y no se encuentran actualizados todos los desembolsos, lo que da como efecto que exista riesgo financiero que podría dar cabida a fraude o manipulación indebida de los recursos de la empresa. En este sentido, estas causas dan como efecto final la problemática expuesta de poca efectividad en la implementación del Flujo de Caja Proyectado.

Figura 1.- Técnica de Ishikawa (causa y efecto) del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.



Fuente: Muñoz (2020)

4.1.3. Fase III: Diseño de estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

En esta fase se presentó la propuesta que consistió en el diseño de estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., que será expuesto en el siguiente capítulo, el cual permite que el personal relacionado a los procesos elaboración del flujo de caja y optimizar la gestión de cobro de los ingresos, estableciendo nuevas políticas de crédito, para lograr recuperar el efectivo, y realizar la proyección de una planificación de pagos de los egresos, permitiendo la mejora de los procesos de elaboración del flujo de caja, adecuado a las necesidades de la empresa, fortalecer su liquidez financiera, y lograr su operatividad para mantenerse en el tiempo, así como dirigir los recursos en el financiamiento efectivo a los agricultores, de manera que se mantenga el proceso productivo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Las empresas requieren mantener un flujo de caja continuo que les permita poder recuperar las inversiones que se encuentran en manos de los clientes, para poder contar con la liquidez financiera necesaria para poder cubrir sus gastos operativos, realizar inversiones que les permitan ser más productivas, y buscar las herramientas de financiamiento necesarias para poder fortalecer su liquidez y poder cubrir sus deudas y obligaciones a tiempo, necesarias para garantizar su funcionamiento en el tiempo, permitiendo satisfacer las necesidades de sus clientes, ganando su fidelidad y logrando alcanzar el posicionamiento esperado.

En este contexto, el flujo de caja proyectado es una herramienta financiera, que consiste en la estimación del efectivo que se espera que ingrese y salga del negocio, el cual incluye todos los ingresos de un periodo y los gastos proyectados que se esperan desembolsar para garantizar la operatividad de la entidad, el cual generalmente se realiza para que cubra un periodo de doce (12) meses, o periodos más cortos como un semestre, un trimestre, un mes o semanal.

Por lo tanto, el flujo de caja puede indicar cómo se encuentra una empresa, y se puede ver cuándo el dinero está pasando a través del negocio, en las distintas operaciones que se realizan, o que se pueden proyectar, es decir por estimarse para el futuro, es decir, cómo es el flujo de caja proyectado para ver el nivel de ingresos en un periodo y la dirección que toman los recursos de acuerdo a su endeudamiento, permitiendo, mensualmente, o por cada periodo la revisión de cada proyección del flujo de caja donde se pueda identificar posibles déficit de efectivo a tiempo, y poder gestionar las necesidades de financiamiento para los próximos periodos, así como aprovechar las oportunidades de inversión cuando existen excedentes financieros.

Bajo este contexto, el presente estudio está enfocado en la empresa IANCA S.A., la cual ha venido implementando la elaboración del flujo de caja proyectado como herramienta financiera, con poca efectividad, para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual del control del efectivo, mediante el análisis de los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, donde se pudo evaluar las causas y efectos del flujo de caja proyectado en el control del efectivo, donde se pudo observar las siguientes causas que han dado como efecto que la problemática planteada en relación a la poca efectividad en su implementación, entre las cuales se consideran una deficiente gestión de cobranza que debilita la liquidez financiera, debido a que los créditos otorgados son a 120 días, con impuntualidad en las cuentas por cobrar, ya que existen facturas no pagadas por los clientes con treinta (30) días de vencidas, no se cumplen con las políticas, procedimientos y normas.

Asimismo, existe riesgo financiero y pérdidas de crédito, por falta de registro continuo de las deudas y obligaciones, registros no actualizado de los desembolsos, falta de soportes de autorización de pagos en algunas facturas, falta de conciliaciones oportunas por personal diferente a tesorería, impuntualidad de pago. Por otro lado, se observa que no existen procedimientos definidos, por falta de manuales de normas y procedimientos para el registro de las entradas y salidas, ni para el proceso de elaboración del flujo de caja proyectado. En cuanto al personal, no se capacita para la elaboración del instrumento antes citado, y por lo tanto, se requiere de dicha capacitación para poder garantizar la efectividad en su elaboración.

Es por ello, que se propone diseñar estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., de manera que el personal tenga apoyo en su elaboración, y la empresa pueda recuperar sus recursos financieros de manera efectiva, saldar sus deudas en el tiempo previsto, planificar sus compras para mantener las reposiciones de sus inventarios, y poder evaluar las necesidades de financiamiento si presenta déficit financiero o por el contrario brindar financiamiento a los pequeños agricultores que lo requieran.

5.2 Beneficios de la Propuesta

El control interno empresarial o sistema de gestión, determina el conjunto de esfuerzos y áreas dentro de una empresa que velan por resguardar sus recursos, verificar la información financiera y administrativa que toma lugar en sus operaciones, así como por promover la eficiencia de los procesos y adhesión del personal a las políticas de la gerencia, en este sentido, el efectivo es uno de los activos más susceptibles de fraude por su liquidez, y que requiere de controles efectivos para su salvaguarda, de manera que se garantice el registro oportuno de los ingresos y egresos, que se mantengan los comprobantes con los respectivos soportes, y verificación de la información mediante auditorías internas.

Aunado a ello, el flujo de caja proyectado es una herramienta de gran utilidad para poder planificar la dirección que se le darán a los recursos financieros de la empresa, administrando los gastos que son de mayor prioridad de pago, gastos operativos, pagos de reposiciones de inventarios, y aquellos otros que permiten mantener la operatividad de la organización, además, permite determinar si se requiere de financiamiento en el caso de déficit de los ingresos o aprovechar oportunidades de inversión, cuando existen excedentes.

Por lo tanto, mediante el diseño de estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., de manera que se garantice el registro continuo de las operaciones de compras y ventas, así como las cobranza y pagos realizados, que garanticen la información que alimenta el flujo de caja sea veraz y confiable, para la toma de decisiones, así como salvaguardar la salida de efectivo utilizando los soportes correspondientes y bajo los procesos de autorización adecuados que minimicen los riesgos de fraude financiero. Aunado a ello, la aplicación de conciliaciones bancarias para mantener un control continuo, detectar posibles desviaciones y aplicar los correctivos necesarios que garanticen que la información obtenida sea real y se evite la manipulación indebida de la misma. Además, permitirá optimizar el desempeño del personal, fortalecer la liquidez de la empresa y mejorar su imagen ante proveedores.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.

5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

Definir normativas para el registro continuo de las operaciones de ingresos y egresos.

Planificar los ingresos y desembolsos.

Establecer tiempos de entregas al departamento de tesorería de reportes y planificaciones de egresos por parte de los demás departamentos que integran la empresa.

Realizar conciliaciones bancarias para verificación de ingresos y egresos.

Diseñar los lineamientos necesarios para la elaboración del flujo de caja proyectado.

Capacitar al personal de tesorería para la elaboración del flujo de caja proyectado.

5.4 Desarrollo de la Propuesta



Esta propuesta tiene como propósito diseñar estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A. permitiendo obtener información confiable y oportuna para proyectar los ingresos y egresos de la empresa, y determinar si los recursos son suficientes, o por el contrario, buscar alternativas de financiamiento oportunamente, ante las entidades financieras. Para tal fin se establecen las estrategias siguientes:

Objetivo 1.- Definición de normativas para el registro continuo de las operaciones de ingresos y egresos.

Este objetivo consiste en la definición de normativas para el registro continuo de las operaciones de ingresos y egresos, de manera que se garantice que todos los flujos de efectivo queden registrados, así como soportarlos con la debida documentación tanto los comprobantes de ingresos y egresos como las debidas facturas y autorizaciones que lo generan. En este sentido, se establecen las siguientes:

a) Normativas para el registro de ingresos

Esta estrategia consiste en mantener un continuo registro de los ingresos, debidamente normados, para que se cumpla con su ejecución, ya que de ello depende el suministro de información sobre los ingresos que serán presentados en el flujo de caja proyectado, de manera que se conozca o estime la disponibilidad de ingresos y se planifique los respectivos desembolsos. Al respecto se establecen las normativas siguientes:

El analista de ventas y facturación realizará el registro de las cuentas por cobrar en el sistema administrativo.

El coordinador de cuentas por cobrar efectuará los registros de los cobros de las facturas vencidas, en el sistema administrativo ERP Adempier, de manera que se puedan emitir reportes confiables sobre las cifras reales por cobrar, también se debe detallar la fecha de vencimiento de las mismas.

El coordinador de cuentas por cobrar solicitará al departamento de tesorería los movimientos bancarios, diariamente, para verificar que los importes pagados por los clientes correspondan a las facturas emitidas, en el caso que el ingreso no corresponda deberá realizar las aclaraciones correspondientes al cliente.

El coordinador de cuentas por cobrar elaborará un recibo de cobranza para dejar constancia de los ingresos, solicitará al cliente los correspondientes

comprobantes de pago, para soportar los registros, y se anexará, además, copia del comprobante de ingreso bancario como constancia de su entrada en la cuenta de la empresa.

El coordinador de cobranza emitirá reporte sobre los registros realizados diariamente, y cotejará con la información bancaria y con la documentación soporte para verificar que se hayan efectuado adecuadamente, en el caso de errores u omisiones realizará las correcciones necesarias para garantizar la confiabilidad y exactitud de la información.

b) Normativas para el registro de los egresos

El supervisor de cuentas por pagar debe realizar el registro de las facturas emitidas por los proveedores con abono a las cuentas por pagar, en el sistema administrativo ERP Adempier. Emitirá reporte y verificará que la información registrada coincida con el soporte físico, en el caso de detectarse errores u omisiones procederá a la respectiva corrección.

Entregará al departamento de tesorería todas las facturas revisadas, registradas y verificadas, diariamente, junto con listado emitido, para que firme acuse recibido de todas las facturas, y luego lo archivará como comprobante de entrega.

El tesorero verificará que todas las facturas estén debidamente autorizadas, con su respectivo soporte y registradas, para garantizar una efectiva información contable y pueda realizar la planificación de pagos.

El analista de tesorería al realizar los pagos en los periodos correspondientes procederá a realizar el correspondiente pago con el comprobante de pago respectivo, asimismo, registrará en el sistema de manera que la información contable esté actualizada y al emitirse los listados de cuentas por pagar los saldos sean reales, veraces y confiables, para la planificación del flujo de caja de siguientes periodos.

Objetivo 2.- Planificación de los ingresos y desembolsos.

Esta estrategia consiste en realizar la planificación de los ingresos y desembolsos que se realizará correspondiente a cada departamento que integra la empresa, en el cual cada uno de ellos, debe realizar un presupuesto donde proyecten los gastos que estos requieren realizar para poder efectuar sus actividades, entre los cuales se encuentra el área de nómina, sobre los sueldos y salarios, vacaciones de los empleados, pago de utilidades, apartados de prestaciones sociales, anticipos y préstamos.

Por su parte, el área de compras, las proyecciones de compras para cada periodo dependiendo de las experiencias de la subida y bajada de la demanda de acuerdo a cada temporada, de manera que se puedan realizar, de acuerdo a la capacidad de pago disponible de la empresa, buscando alternativas de proveedores, donde se negocien precios, brinden seguridad de entrega, descuentos, calidad de productos, entre otros, manteniendo niveles de inventarios efectivos evitando el desabastecimiento, así como inventarios excesivos y ociosos de poca rotación, que generen deudas innecesarias que comprometen la liquidez financiera de la empresa.

En cuanto al departamento de finanzas, deberá realizar los estudios y las proyecciones de los préstamos que serán aprobados para financiar a los pequeños agricultores, de manera que se realicen los correspondientes apartados y se lleve un control para no tener que realizar desembolsos inesperados.

Por otro lado, el analista sénior deberá realizar el cálculo y proyección de los impuestos que deberá pagar la empresa, estableciendo los periodos en que deberán hacerse los desembolsos.

En este mismo orden de ideas, el departamento de ventas, producción y cuentas por cobrar, deben realizar las proyecciones de los ingresos, tiempo de crédito, planificaciones de ventas, gestión de cobranza, políticas promocionales, entre otros, que generen los ingresos que se esperan recibir para poder brindar la información al departamento tesorería para planificar la distribución de los ingresos, de acuerdo a los lineamientos que establezca el departamento de finanzas.

Objetivo 3.- Establecimiento de los tiempos de entregas al departamento de tesorería de reportes y planificaciones de egresos por parte de los demás departamentos que integran la empresa.

Esta estrategia consiste en el establecimiento de tiempos de entrega al departamento de tesorería de reportes y planificaciones de egresos por parte de los demás departamentos que integran la empresa, de manera que se cumpla con los lapsos establecidos y se logre elaborar un flujo de caja proyectado efectivo, para poder cubrir todos los desembolsos previstos, en el tiempo correspondiente, y sin afectar financieramente a la empresa permitiendo, además, gestionar con las entidades bancarias las necesidades de financiamiento requeridas cuando se estime que habrá déficit de efectivo, así como poder aprovechar las oportunidades de inversión cuando hayan excedentes.

En este sentido, cada departamento entregará un reporte anual de los ingresos y gastos para poder efectuar los importes que se requieren para la operatividad de cada unidad y en su conjunto el de la empresa. Posteriormente, trimestralmente deberá entregar un reporte de los resultados obtenidos para poder realizar los ajustes de los trimestres siguientes, de manera que esté la proyección lo más cerca de la realidad. Seguidamente, se entregará un reporte mensual los primeros tres (3) días para poder realizar los respectivos ajustes, producto de los efectos inflacionarios, y finalmente, reportes semanales para poder incluir cualquier otro gasto que no se haya considerado y que sea necesario garantizando la operatividad efectiva de la empresa.

En cuanto a la entrega de los presupuestos, estos serán subidos en forma digital en la nube, en un archivo en drive que se comparte mediante un correo electrónico corporativo, para que el departamento de tesorería tenga acceso a todos ellos, y ejecute la correspondiente elaboración del flujo de caja, sin tener que esperar soportes físicos.

Objetivo 4.- Realización de conciliaciones bancarias para verificación de ingresos y egresos.

En cuanto a esta estrategia está dirigida a la realización de conciliaciones bancarias, mensuales por parte del analista de contabilidad, para que verifique que los ingresos y desembolsos han sido efectuados por los importes correspondientes y que estén debidamente autorizados, soportados con la documentación que los originan para ello, procederá solicitar al departamento de tesorería el estado de cuenta de las diferentes agencias bancarias, para cotejar con la documentación soporte, solicitará los comprobantes de ingresos al departamento de cobranza y los comprobantes de pago en el departamento de tesorería, donde cotejará que toda la información coincida con los registros contables. Solicitará a los departamentos involucrados la aclaratoria de las posibles diferencias que surjan y los ajustes necesarios, y procederá a emitir un informe sobre los resultados al departamento de finanzas.

Objetivo 5.- Diseño de los lineamientos necesarios para la elaboración del flujo de caja proyectado.

Esta estrategia, está orientada en efectuar el diseño de los lineamientos necesarios para la elaboración del flujo de caja proyectado, de manera que el departamento de tesorería logre ser eficiente en su ejecución y que se convierta en una herramienta útil para la empresa, para poder mejorar sus actividades y lograr recuperar sus ingresos oportunamente, así como realizar los correctivos semanal, mensual, trimestral y anualmente, de acuerdo a los efectos inflacionarios y contingencias inesperada, cubrir todos los desembolsos necesarios y se trate de que lo ejecutado sea lo más cercano a lo planificado. Para tal fin se establece lo siguiente:

El analista de tesorería bajará de la nube, es decir de un archivo compartido, del correo electrónico corporativo, los reportes de los diferentes departamentos, iniciando con el de ventas, y realizará la proyección de las ventas y la fecha en que se espera se realizarán los ingresos, así como el porcentaje de ventas que se estiman sean de contado, de manera de determinar

los importes de los ingresos que se esperan sean recibidos proyectados en los diferentes periodos, anual, trimestral, mensual y semanal.

Seguidamente, tomará los reportes de las compras para poder estimar los importes a adquirir, desglosando las mismas en los diferentes periodos, y de acuerdo a las políticas de crédito otorgadas por los distintos proveedores, poder estimar los periodos en que deben pagarse de acuerdo a la fecha de vencimiento, de tal manera que se vayan realizando según lo planificado y de acuerdo a la disponibilidad del efectivo a la fecha en que deben efectuarse.

A continuación, procederá el analista de tesorería a realizar la proyección de los demás gastos operativos que se generan en los periodos correspondientes, considerando sueldos y salarios mensuales, así como alquileres, servicios, pagos de impuestos, y en los periodos especiales las vacaciones, prestaciones sociales, utilidades, pago de dividendos de accionistas, bonificaciones entre otros, para estimar los egresos por periodo, y todos ellos, junto a los pagos de proveedores por las cuentas por pagar vencidas, se descuentan a los ingresos de cada periodo para determinar el importe del flujo de efectivo generado en actividades operativas.

En las actividades de inversión, se reflejarán las proyecciones o presupuestos tanto los aportes para la adquisición de activos fijos e inversiones permanentes, como los préstamos otorgados a los pequeños agricultores. Se reflejaran en cada periodo en que se estime se hagan los desembolsos, y se obtendrá el total de flujo de efectivo en actividades de inversión.

En la sección flujo de efectivo en actividades de financiamiento, se incluirá los ingresos que se requieran obtener por los siguientes conceptos, siempre y cuando se detecte que pueda surgir déficit financiero, para poder cubrir los desembolsos en los periodos correspondientes, los cuales se detallan a continuación:

Préstamos otorgados por entidades bancarias, así como el descuento de la

capitalización del mismo, y el pago de intereses que se generen en esta operación.

Emisión y venta de bonos, su pago a la fecha de vencimiento, y los intereses generados que serán pagados, de acuerdo a la tasa de interés acordada y en los periodos establecidos (mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual).

Emisión y venta de acciones de capital.

Adquisición o pago de deudas a largo plazo.

Pago de dividendos a los accionistas.

Luego se totalizará el resultado de los tres sub-totales de actividades de operación, inversión y financiamiento, si da un déficit se estimará las necesidades de financiamiento para que dé un resultado positivo del flujo de caja considerando que se debe dejar un estimado de lo que se espera dejar en caja y banco para cubrir los gastos generales.

Al saldo inicial de caja y banco, se le sumará el resultado obtenido y se estimará el saldo final con el cual debe finalizar ese periodo, cabe señalar que el saldo final de un periodo se convierte en el inicial del siguiente, repetir el procedimiento hasta completar todos los periodos.

Objetivo 6.- Capacitación del personal de tesorería para la elaboración del flujo de caja proyectado.

Esta estrategia consiste en la capacitación del personal de tesorería para la elaboración del flujo de caja proyectado, de manera que se logre optimizar su desempeño, y se haga un proceso eficiente de forma tal que la empresa pueda sacarle el mayor provecho posible a esta herramienta financiera, para poder darle solución a la problemática actual, ya que no ha sido efectiva su implementación, debido a que el talento humano es quien realiza las actividades, y dependiendo de su desempeño logra los objetivos y hace a la empresa efectiva y por ende competitiva para mantenerse en el mercado en el cual impera, y lograr el posicionamiento esperado, garantizando su

operatividad en el tiempo.

Para ello, se propone que se brinde un taller para capacitar al personal de tesorería en la elaboración del estado del flujo de caja, el cual tendrá una duración de ocho (8) horas, en dos (2) secciones de cuatro (4) horas cada una, el cual será proporcionado por la autora del presente estudio bajo la asesoría de la tutora académica, cuyo contenido consistirá en las partes que componen el flujo de efectivo, clasificación de las partidas de acuerdo a las actividades de operación, inversión y financiamiento, y ejercicios prácticos para su elaboración, bajo la estructura propuesta, la cual se detalla en la figura 2.

Adicionalmente, se le brindará una charla al personal de los demás departamentos sobre la importancia de los registros oportunos, la entrega de los reportes en las fechas establecidas, y la importancia de la planificación por cada departamento, para poder asignar los recursos generados por los ingresos de las cobranzas, para lograr los objetivos departamentales, y entre todos los organizacionales. También, se le recalcará la importancia de la gestión efectiva de la cobranza, para poder mantener un flujo de ingresos y lograr el efectivo pago de las deudas y compromisos contraídos por la empresa. La charla tendrá una duración de dos (2) horas, dictado por la autora junto al coordinador de recursos humanos.

5.5. Factibilidad de la Propuesta

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

5.5.1 Factibilidad Técnica

La presente propuesta cuenta con los recursos técnicos necesarios para su implementación, debido a que cuenta con impresoras, computadora, sistema administrativo ERP ADempier, correo electrónico corporativo compartido, hojas de Excel, formatos de cobranza, y de pagos y banca electrónica, por lo tanto, no requerirá de la adquisición de nuevos equipos tecnológicos.

5.5.2. Factibilidad Operativa

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

5.5.2 Factibilidad Económica

Económicamente, el presente proyecto es factible, ya que el mismo no representa una erogación significativa para la empresa, debido a que al implantar esta propuesta, los resultados que se pudieran obtener de este trabajo resultan altamente gratificantes para la empresa, pues se adecuarán sus procedimientos, según las modificaciones de su entorno para lograr sus objetivos de una manera óptima, y cualquier tipo de inversión requerida necesita de una evaluación costo-beneficio, por parte de la empresa, para determinar si le es viable la misma, de acuerdo a los resultados que podrá obtener.

CONCLUSIONES

Proyectar el flujo de caja brinda una idea más clara sobre hacia dónde se dirige el negocio y cómo se puede hacer mejoras. Las proyecciones del flujo de caja pueden ayudar a predecir excedentes o escasez de efectivo en la empresa. Se puede ver qué periodos se pueden usar para estimar los efectos de un posible cambio en el negocio, donde se puede tomar decisiones de incorporar mayores empleados por cierto periodo a la organización, proyecciones de salarios, impuestos y otros gastos de empleados, o servicios, y como estos gastos inciden en el flujo de caja. Asimismo, puede servir para hacer proyecciones en escenarios optimistas, pesimista y el más probable, lo cual puede ayudar a ver cómo le va a la empresa en múltiples situaciones.

En este contexto, el flujo de caja permite controlar el efectivo disponible en caja y banco, para poder hacer seguimiento a los ingresos, generando una mejor gestión de cobranza, y dirigir los mismos para poder cubrir sus deudas y obligaciones a tiempo, en este sentido, el presente estudio estuvo dirigido en la empresa IANCA S.A., la cual presenta debilidades en sus procesos para la implementación del flujo de caja proyectado como herramienta financiera, para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual del control del efectivo mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información, lo cual permitió lograr el primer objetivo establecido en la investigación.

Con los resultados obtenidos, se pudo realizar una evaluación de las causas-efectos del flujo de caja proyectado en el control, con el cual se logró alcanzar el segundo objetivo específico, pudiéndose detectar como principales causas, las detalladas a continuación, teniendo como efecto la problemática planteada en relación a la poca efectividad en su implementación, entre las cuales se consideran una deficiente gestión de cobranza que debilita la liquidez financiera, debido a que los créditos otorgados son a 120 días, con impuntualidad en las cuentas por cobrar, ya

que existen facturas no pagadas por los clientes con treinta (30) días de vencidas, no se cumplen con las políticas, procedimientos y normas.

Asimismo, existe riesgo financiero y pérdidas de crédito, por falta de registro continuo de las deudas y obligaciones, registros no actualizado de los desembolsos, falta de soportes de autorización de pagos en algunas facturas, falta de conciliaciones oportunas por personal diferente a tesorería, impuntualidad de pago. Por otro lado, se observa que no existen procedimientos definidos, por falta de manuales de normas y procedimientos para el registro de las entradas y salidas, ni para el proceso de elaboración del flujo de caja proyectado. En cuanto al personal, no se capacita para la elaboración del instrumento antes citado, y por lo tanto, se requiere de dicha capacitación para poder garantizar la efectividad en su elaboración.

Se puede concluir, que se logró el tercer objetivo específico de la investigación ya que se logró proponer y se diseñaron las estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A., de manera que el personal tenga apoyo en su elaboración, y la empresa pueda recuperar sus recursos financieros de manera efectiva, saldar sus deudas en el tiempo previsto, planificar sus compras para mantener las reposiciones de sus inventarios, y poder evaluar las necesidades de financiamiento si presenta déficit financiero o por el contrario brindar financiamiento a los pequeños agricultores que lo requieran.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el presente estudio, efectuado en la empresa IANCA S.A., específicamente en cuanto la propuesta sobre estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo, se formulan las siguientes recomendaciones:

Implementar las estrategias propuestas para mejorar el proceso de manejo de flujo de caja, así como optimizar el desempeño del personal de las áreas involucradas.

Tomar en consideración los resultados obtenidos en el presente estudio, los cuales les permitirán a la gerencia analizar las debilidades de los procesos observadas, con respecto a la gestión de registros oportunos de los pagos a proveedores y demás egresos efectuados, así como optimizar la gestión de cobranza que garantice el ingreso continuo de los recursos necesarios para pagar sus deudas y obligaciones, y mejorar la imagen de la empresa frente a los proveedores.

Elaborar y difundir un manual de normas y procedimientos en las áreas involucradas que sirva de guía de acción para el personal de manera que optimicen su desempeño y se traduzca en el logro de las metas y objetivos propuestos.

Comunicar a todo el personal involucrado sobre las estrategias propuestas, a través de charlas y capacitación, en función de mejorar los procedimientos que se llevan a cabo en cada área.

Mantener una supervisión y seguimiento de las actividades realizadas en el departamento de tesorería, orientando los esfuerzos de todo el personal hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, y así optimizar la eficacia y efectividad de la gestión de planificación del flujo del efectivo.

REFERENCIAS

- Ancho, Roxana (2019). **El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones de la Empresa Jp Pallets S.A.C. en Huachipa, 2018.** Universidad Peruana de las Américas. Lima. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Balestrini, Miriam (2006). **Elaboración de Proyectos de Grado.** 7ª Edición Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Caicedo, Luisa y López, Karly (2020). **Plan estratégico para mejorar el proceso del flujo de efectivo en una economía inflacionaria para la empresa Inversiones COGOYAL C.A.,** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Castillo, Martha y Obando, Mónica (2018). **Propuesta para mejorar el flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera en el laboratorio farmacéutico ABC S.A.S. para el año 2019.** Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Colombia: Trabajo de grado no publicado.
- Catacora, Fernando (2015). **Contabilidad: La base para las decisiones Gerenciales.** 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2016). **Administración: Proceso Administrativo.** 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Delgado, Yamile; Colombo, Leida y Orfila, Romel (2013). **Condiendo la Investigación.** 1ª Edición. Carabobo. Venezuela: Editorial Comala.
- García, Julio y Casanueva, Cristóbal (2000). **Prácticas de la Gestión Empresarial.** 3ª Edición. Madrid. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Gitman Laurence (2012), **Principios de Administración Financiera.** 10ª Edición. México: Editorial Pearson.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2012). **Metodología de la Investigación.** 6ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Marín, Orlanyari y Sotillo, Carla (2019). **estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. Venezuela Motors C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Méndez, Carlos (2011). **Metodología de la Investigación.** 2ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Milano, Milvia (2019). **El proceso financiero de las empresas editoriales desde el sistema Dupont y el valor agregado en la Editorial R & R, C.A.** Universidad de Carabobo. Campus La Morita. Maracay, Estado Aragua. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Ortiz, Héctor (2007). **Flujo de caja y Proyecciones Financieras con Análisis de riesgo.** 3ª Edición. Bogotá Colombia: Editorial Externado de Colombia.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Ramírez, Tulio (2012). **Como Hacer un Proyecto de Investigación.** 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Rodríguez, María. **Una expresión: Gerencia Hoy.** 2ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Sabino, Carlos (2008). **El proceso de investigación.** 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- Selltiz, Claire (2006). **Métodos de Investigación Relaciones Sociales.** 10ª Edición. Madrid España: Ediciones Rialp, S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2018). **El proceso de la investigación Científica.** 4ª Edición. Ciudad de México. Colombia: Ediciones Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores.
- Universidad Santa María (2016). **“Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías.”** Caracas. Venezuela.
- Wellsch, Glenn (2010). **Planificación y Control de Utilidades.** 5ª Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

ANEXOS



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

Estimado señor
Administrador

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar estrategias operativas para la implementación del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A

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

Instrucciones Generales:

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

Anexo A
El cuestionario

1 ¿Conoce usted, si existe en la empresa un procedimiento escrito y aprobado para para el registro y control de las entradas y salidas del efectivo?

SI ___ NO___

2 ¿Sabe usted, si los desembolsos de efectivo son registrados de inmediato en el momento que se efectúan?

SI ___ NO___

3 ¿Tiene usted, conocimiento si todo desembolso tiene como respaldo un documento debidamente autorizado, según los requisitos establecidos por el marco de la ley vigente?

SI ___ NO___

4 ¿Conoce usted, los procedimientos que deben realizarse para la elaboración del flujo de caja como parte de su estrategia de planificación?

SI ___ NO___

5 ¿Ha tenido usted capacitación para la elaboración del flujo de caja proyectado?

SI ___ NO___

6 ¿Considera usted, que requiere de capacitación para la elaboración del flujo de caja proyectado?

SI ___ NO___

7 ¿Considera usted, que se cumplen con las políticas de crédito con sus normas y procedimientos actualmente establecidas al realizar la gestión de cobranza siendo esta efectivas?

SI ___ NO___

8 ¿Sabe usted, si las facturas impagadas de 30 días de vencida generan problemas de liquidez a la empresa?

SI ___ NO___

9 ¿Tiene usted conocimiento, si la empresa realiza periódicamente conciliaciones bancarias?

SI ___ NO___

10 ¿Tiene usted conocimiento, si los clientes que obtienen créditos y no cumplen el según la fecha prevista pagan intereses moratorios?

SI ___ NO___

11 ¿Considera usted, que se efectúa el registro continuo de las deudas y obligaciones contraídas por la empresa?

SI ___ NO___

12 ¿Considera usted, que es de vital importancia para la toma de decisiones gerenciales el estado del flujo de efectivo?

SI ___ NO___

13 ¿Sabe usted, si la empresa cumple con el pago puntual de sus obligaciones?

SI___NO___

14 ¿Cree usted, que sea necesario la implementación de estrategias operativas para el uso del flujo de caja proyectado en el control del efectivo en la empresa IANCA S.A.?

SI___NO___

Anexo B


Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS ÍTEM	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
	SI	NO	SI	NO
1	2	4	33%	67%
2	5	1	83%	17%
3	4	2	67%	33%
4	2	4	33%	67%
5	1	5	17%	83%
6	5	1	83%	17%
7	1	5	17%	83%
8	6	0	100%	0%
9	6	0	100%	0%
10	1	5	17%	83%
11	5	1	83%	17%
12	6	0	100%	0%
13	4	2	67%	33%
14	4	2	67%	33%

Fuente: Muñoz (2020)

Anexo C

Lista de Cotejo

		Empresa: Dpto.: Fecha:	
Íte m	Variable Observada	Alternativa	
		SI	NO
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el departamento de tesorería para el uso del flujo de caja proyectado.		
2	Existencia de controles internos formalmente establecidos en el departamento de tesorería.		
3	Uso de formatos pre-elaborados y pre-diseñados para el registro de los ingresos de efectivo.		
4	Uso de formatos con número de control para el registro de los egresos y/o desembolsos.		
5	Segregación de funciones entre el personal que realiza la cobranza y registra los ingresos.		
6	Segregación de funciones entre el personal que registra las cuentas por pagar y ejecuta los pagos.		
7	Ejecución de conciliaciones bancarias periódicas por personal distinto al departamento de tesorería.		
8	Establecimiento y difusión del personal autorizado para aprobar los desembolsos.		
9	Seguimiento de los depósitos hasta su ingreso en la cuenta bancaria de la empresa.		
10	Ejecución de pagos de facturas debidamente autorizados y con sus respectivos comprobantes como soportes.		
11	Establecimiento de día de caja para el pago a proveedores. L_ Ma_ Mi_ Jue_ Vie_		
12	Envío de estados de cuenta a clientes para recordar el pago de sus obligaciones contraídas con la empresa.		

Anexo D

Figura 2.- Flujo de caja proyectado de la empresa IANCA S.A.



FLUJO DE CAJA Bs.

Ingresos

Ventas Proyectadas	0						0
Cobranzas proyectadas							
Saldo disponible anterior	3.924.181.282	0	3.924.181.282	3.924.181.282	3.674.868.707	3.606.933.183	3.606.933.183
Saldo bancario (variacion)	0	0	0	0	0	0	0
	0						0
Cambio moneda	0						0
Otros Prestamos	0						11.100.000.000
Financiamiento Bancario	0						0
Cobranzas	0						0
Saldo en Bancos							
Total Ingresos							

Egresos

Materia Prima Nacional

Compra de Maiz	0						0,00
Compra Semilla	0						0,00
Compra Agroquimicos	0						0,00
Compra Fertilizantes	0						10.850.000.000,00
Total Compra Materia Prima							
Compra Material de Empaque	0						0,00
Total Material de Empaque							
Productores	0						0,00
Total pago productores							
Compra Materiales y Servicios	0						2.791.064,16
Cuentas por pagar proveedores	0						0,00
Alquiler	0						0,00
Taller y Transporte	0						0,00
Legal	2.300.000			2.300.000,00			0,00

Total Materiales y Servicios							
Cuentas por pagar a Terceros	0						0,00
Total cuentas por pagar a terceros							
Prestamos Especiales	0						0,00
Total Prestamos Especiales							
Costos de nacionalización Importaciones	0						0,00
Total Gastos de Nacionalización							
Operaciones (servicios basicos)	27.331.553				27.331.552,96		2.565.070,34
Total Gastos Operaciones							
Pasivo Laboral	39.271.902				39.271.902,23		368.926.951,58
Proveedores Rrhh	0						6.567.324,21
Total Pasivos Laborales							
Gastos de Comercialización							
Publicidad y Mercadeo	0						0,00
	0						0,00
Total Gastos de Comercialización							
Proyectos TI	0						0,00
Total Tecnología e Informática							
Proyectos							
Operación oficinas de Aseguramiento Calid.	0						0,00
Total Proyectos							
Obligaciones Tributarias							
Impuestos municipales	0						59.854.255,45
Impuestos nacionales	242.124.093				242.124.093,16		97.775.225,36
Total Obligaciones Tributarias							
Financiamiento							
Pago de Préstamo	0						0,00
Intereses estimados	0						0,00
Otras Comisiones	0						0,00
Total Financiamiento							
	0						0,00
TOTAL EGRESOS							
IGTF Egresos	6.220.551	0,00	0,00	4.888.481,86	1.332.069,10	0,00	227.769.597,82
Comisiones Bancarias	777.569	0,00	0,00	611.060,23	166.508,64	0,00	28.471.199,73
TOTAL GENERAL EGRESOS							
Saldo de Caja Disponible							

Fuente: Departamento de Tesorería (2020)

