



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA  
ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LOS PROCESOS  
DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA  
CIBLESS PUBLICIDAD C.A.**

**Autoras:** Yenny Fernández  
C.I.: 14.715.380  
Nelsy Romero  
C.I. 82.287.935

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA  
ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LOS PROCESOS  
DEL ÁREA DE TESORERÍA  
DE LA EMPRESA CIBELESS PUBLICIDAD C.A.**

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

**Autoras:** Yenny Fernández  
C.I.: 14.715.380  
Nelsy Romero  
C.I. 82.287.935

**Tutor:** Lic. Miguel Ángel Licon

San Diego, Noviembre del 2017



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

**ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Quienes suscriben, esta Acta Miguel Ángel Licon López, de Cédula de Identidad No. V- 8.829.211, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por las ciudadanas Yenny Fernández y Nelsy Romero, titulares de las cédulas de identidad N° V-14.715.380 y N° V-82.287.935, respectivamente, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA CIBELESS PUBLICIDAD C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

Licdo. Miguel Ángel Licon López

C.I. 8.829.211

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	pp.
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	v
<b>INTRODUCCIÓN</b>	vi
<b>1</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	2
1.2. Formulación del Problema.	3
1.3. Objetivos de la Investigación.	3
1.4. Justificación de la Investigación.	4
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	5
2.2. Bases Teóricas.	8
2.3. Definición de Términos Básicos.	17
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	18
3.2. Fases Metodológicas.	19
3.2.1 Fase I Diagnóstico.	19
3.2.2 Fase II Identificación de las debilidades y fortalezas.	21
3.2.3 Fase III Diseño un flujo de caja.	21
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de los Resultados.	22
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1. Presentación de la Propuesta.	36
5.2. Justificación de la Propuesta.	37
5.3. Objetivos de la Propuesta.	37
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	38
5.5. Desarrollo de la Propuesta.	39
<b>CONCLUSIONES</b>	pp.
<b>RECOMENDACIONES</b>	45

**REFERENCIAS**  
**ANEXOS**

48  
50  
52

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICOS</b>	pp.
1. Control del flujo de efectivo eficaz	23
2. Existencia de normas y procedimientos	24
3. Registros diarios de cuentas por pagar y cuentas por cobrar en el sistema principal	25
4. Análisis de facturas para planificar cobros y pagos oportunos	26
5. Depósitos diarios por ventas de contado y a crédito	27
6. Autorización para pagos y desembolsos	28
7. Conciliación de cobranzas recibidas y cheques emitidos	29
8. Existencia de facturas con retraso de pago a falta de liquidez	30
9. Existencia de segregación de funciones	31
10. Planificación y proyección de ingresos y gastos	32
11. Flujo de caja para mejorar los procesos en el área de tesorería	33

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme llegar a un momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre Nelsy Martin y mi padre German Romero que siempre han estado ahí para corregirme cuando me equivoco y para guiarme con amor demostrándome que puedo llegar tan lejos como me lo proponga.

A mis hermanos, Camilo Andrés y Viviana Lucia que siempre han estado y estarán para cuando yo los necesite.

A mi madrina Adriana Martín, por ser más que una tía y convertirse en mi consejera, amiga y ser ese apoyo incondicional para mis locuras.

Por último, a todos los demás miembros de mi familia que siempre decidieron confiar en mí y apoyarme cuando más lo necesitaba.

**Nelsy Paola Romero Martín**



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

**FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA  
PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA  
DE LA EMPRESA CIBELESS PUBLICIDAD C.A.**

San Diego, Octubre de 2017

**Autoras:** Yenny Fernández  
Nelsy Romero

Tutor: Lic. Miguel Ángel Licón López

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación se realizó con el objetivo de proponer el flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A., con la finalidad de optimizar el seguimiento de la recuperación de los ingresos producto de las ventas a crédito que incrementarán la liquidez financiera, así como programar los pagos de deudas y obligaciones adquiridas por la empresa de manera eficiente y oportuna para mejorar su imagen frente a los proveedores y clientes. La investigación estuvo basada bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo y documental, cuya población y muestra estuvo conformada por tres (03) personas que intervinieron en el proceso del manejo del efectivo y el área de tesorería. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, fue la encuesta apoyado en un cuestionario conformado por preguntas cerradas de respuesta dicotómicas tipo (SI) y (NO), cuyos datos fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para obtener el diagnóstico, para así identificar las debilidades y fortalezas que serán expuestas en una matriz DOFA para obtener las estrategias adecuadas para diseñar el flujo de caja que sirva como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería, además de presentar las conclusiones y recomendaciones que surjan de la investigación.

**Descriptor:** Flujo de caja, Estrategias, Liquidez, Tesorería.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de grado tiene como propósito proponer el flujo del efectivo como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A., debido a que presenta debilidades en sus procesos de planificación de pagos de acuerdo a los ingresos a ser percibidos por las facturas emitidas por las ventas a crédito, debido a la falta de controles internos, normas y procedimientos formalmente establecidos, que garanticen el cumplimiento de las políticas de crédito, por lo tanto al no efectuarse la planificación de pagos, genera incertidumbre al momento de realizar el pago de los proveedores, ya que no se realizan adecuadamente las actividades del departamento de tesorería, generando que se debilite la liquidez financiera, y la imagen de la organización frente a sus proveedores.

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado en cinco (05) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I, El Problema: Contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: Se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico: Se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Resultados: Se muestra el resultado, producto de la aplicación de los instrumentos de recolección y análisis de datos.

Capítulo V, Propuesta: Se presenta el desarrollo de la propuesta, para su aplicación en la organización. Y finalmente, Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la información.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Las organizaciones actualmente han prestado mayor importancia en la administración del efectivo, para ello, la gerencia ha hecho mayor énfasis en los procesos de control de este activo, así como, de las etapas que van ligadas al mismo; dentro del proceso administrativo una de las etapas que requiere de mayores contemplaciones es el de la planificación, ya que la misma es clave para direccionar los recursos para el logro de los objetivos organizacionales, mantener su operatividad en el tiempo y permanecer en el mercado en el cual se encuentra inmerso.

Por lo tanto, requiere revisar sus procesos en el área de tesorería, para evaluar que las actividades requeridas en relación al manejo del efectivo se estén realizando de manera eficiente y efectiva, ya que al no realizarse adecuadamente y existir un manejo negligente de los recursos que conforman el capital de la misma, condenarían al fracaso a la organización, es por ello la necesidad de proyectar el flujo del efectivo desde los ingresos productos de las ventas, como su distribución en el pago de obligaciones y deudas contraídas, y determinar si es necesario las necesidades de financiamiento por entidades bancarias.

De acuerdo a las implicaciones anteriores, el presente estudio está orientado a brindarle una solución viable a la problemática existente en la empresa Cibeles Publicidad C.A., ubicada la urbanización Trigal Centro en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, la cual presenta debilidades en sus procesos de planificación de los pagos de acuerdo a los ingresos a ser percibidos por las facturas a crédito, ya que no cuenta con controles internos, normas y procedimientos formalmente establecidos, que permitan un adecuado cumplimiento de las políticas de cobranza y de pago, lo

cual ha sido ocasionado, además, por falta de información de las áreas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, generando en el departamento de tesorería que no se realice una adecuada planificación de los ingresos y egresos, por lo tanto, las cifras obtenidas no son confiables ni se entregan de manera oportuna.

El no realizar una adecuada planificación, mediante el flujo de caja podría generar a la empresa grandes implicaciones, ya que podría no prever a tiempo si los ingresos a ser percibidos puedan cubrir las obligaciones contraídas y suspender sus pagos, lo que podría generar descontento por parte de los proveedores y terceros, que podrían ocasionar suspensión de despachos o prestación de servicios que afectarían significativamente la operatividad de la empresa, o de lo contrario se perdería la oportunidad por parte de la gerencia de tomar decisiones acertadas ante las oportunidades de inversión.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo podrá el flujo de caja servir como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A.?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer el Flujo de Caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos del área de tesorería para la planificación de los ingresos y egresos de la empresa Cibeless Publicidad C.A.
2. Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos para la planificación de los ingresos y egresos de la empresa Cibeless Publicidad C.A.
3. Diseñar un Flujo de Caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

Actualmente, en Venezuela, se ha venido presentando dificultades que han generado un fenómeno económico inflacionario que afecta el poder adquisitivo de la moneda nacional, incidiendo en el incremento generalizado y sostenido de los productos, como de los insumos, materiales, suministros y servicios necesarios para que las empresas realicen sus operaciones, así como afectando a los clientes para el pago de sus obligaciones, generando fuertes impactos en el flujo del efectivo que permita garantizar la continuidad de las empresas en el mercado en el cual se desenvuelve. Tal es el caso de la empresa Cibeless Publicidad C.A., cuya gerencia manifiesta las necesidades de utilizar el flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería.

Con el desarrollo del flujo de caja como herramienta financiera, se podrán evaluar los procesos en el área de tesorería y establecer los procedimientos, y rediseñar las normas y políticas que permitan hacer efectivas las cobranzas y realizar oportunamente los pago, mediante una planificación, realizada con información confiable, veraz y oportuna, obtenida de la información financiera emitida en los reportes a ser utilizados por la gerencia.

Socialmente, la empresa en estudio, al mejorar sus procesos en área de tesorería, mediante la utilización del flujo de caja como herramienta financiera, podrá tener una información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones, mantenerse en el mercado en el cual se encuentra inmersa y contribuir en el fortalecimiento de la economía de nacional, y servir a otras empresas con problemática similar para poder enfrentar los efectos inflacionarios y planificar adecuadamente sus ingresos. Por su parte, el presente estudio servirá como antecedentes de otras investigaciones, que puede ser utilizada por otros investigadores tanto de la Universidad “José Antonio Páez”. Finalmente, servirá de aporte a las autoras ya que mediante este estudio podrán aumentar sus conocimientos académicos y profesionales utilizados en su campo laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta el marco teórico que sustenta la presente investigación, en el cual se realizó la revisión bibliográfica y documental con la existencia de fuentes de información y trabajos que presentan enfoques diferentes, pero mantienen la misma línea de investigación. Según Arias (2006: 106), el marco teórico o marco referencial, “se define como el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”.

A su vez, al hacer referencia a este tema, Tamayo y Tamayo (2012: 149), señala que el marco teórico es “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado”. Con ello, se pretende tomar elementos e ideas importantes de las investigaciones revisadas comprendidas en los antecedentes, bases teóricas, legales y definición de términos básicos, a fin de que sirvan de base para el desarrollo de este estudio.

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

De acuerdo a Sabino (2008: 23), “los antecedentes de la investigación se refieren a estudios o investigaciones previas relacionadas con la temática planteada, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio”. Con el objeto de sustentar esta investigación, se procedió a la revisión de literatura los cuales se trata de trabajos previos relacionados con el tema de estudio, los cuales aportan una referencia estratégica y/o metodología importante para el estudio. En ese sentido Arias (2006: 106), señala que “los antecedentes reflejan los avances y estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Por

consiguiente, los antecedentes de la investigación que se exponen a continuación reflejan la relación con el estudio, entre los cuales debe destacar los siguientes:

Se inició con el trabajo de grado presentado por Monsalve (2015), titulado **“Planificación fiscal en materia de IVA para mejorar el Flujo de Caja en la empresa Servicios COBIPLA C.A., ubicada en Maracay, Estado Aragua”**, para optar al título de Especialista en Gerencia Tributaria, en la “Universidad de Carabobo”. La investigación tuvo como propósito evaluar la planificación fiscal en materia de IVA para mejorar el flujo de caja, con la finalidad de ofrecer una información lógica, objetiva y sistematizada sobre cuáles aspectos deben mejorar dentro de la organización para cumplir con sus objetivos.

Desde el punto de vista metodológico se caracteriza por ser una investigación con diseño de campo en el nivel descriptivo, que sustentó en una investigación documental. Con los resultados obtenidos, la autora pudo concluir en su estudio la necesidad de implementar y aplicar los fundamentos de planificación tributaria en torno al control y el ordenamiento de la retención de IVA que no afecte el flujo de caja. Su relación con la presente investigación es que deben considerarse los impuestos en materia de IVA que deben ser cancelados al tesoro nacional mensualmente, e incluirlos en la planificación.

Por su parte, Acosta y Hernando (2014), presentaron un trabajo de grado el cual se titula **“Evaluación de la factibilidad técnica, económica y financiera de la producción de bombas hidráulicas centrífugas en Venezuela”**, para optar a los títulos de Ingeniero Industrial, en la “Universidad Católica Andrés Bello”. La investigación tuvo como objetivo principal evaluación de la factibilidad técnica, económica y financiera de la producción de bombas hidráulicas centrífugas en Venezuela. Para realizar el diagnóstico la metodología utilizada en la investigación fue bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo en un estudio documental y de campo, no experimental. El autor, pudo avalar la factibilidad técnica del proyecto del flujo de caja como herramienta para la evaluación del mismo, demostrando que esta herramienta sirve de estrategia para darle solución a la problemática expuesta.

Seguidamente, Álvarez y Palacio (2014), presentaron un trabajo de grado que lleva por título **“Procedimiento de la Gestión para el Manejo del Efectivo en la Empresa Transporte Ruiz Ruiz, C.A”**, en la “Universidad José Antonio Páez” para optar al título de licenciadas en Contaduría Pública. La investigación tuvo como objetivo principal proponer procedimientos de gestión contable para el manejo del efectivo en la empresa Transporte Ruiz Ruiz, C.A., ubicada en el municipio Naguanagua del Estado Carabobo, donde la metodología que se utilizó estuvo basada en una investigación de campo con diseño no experimental a nivel descriptivo.

A través de los resultados obtenidos, los investigadores propusieron una serie de formatos que serán utilizados dentro de la organización para agilizar el registro de los ingresos y depósitos bancarios. En cuanto al aporte al presente estudio, permitió conocer los modelos de patrones que se pueden aprovechar para garantizar un mejor control interno dentro de las actividades relacionadas al flujo de efectivo.

Por otro lado, el trabajo de grado presentado por Carbajal y Rosario (2014), que lleva por título **“Control Interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la Constructora A&J Ingenieros S.A.C. para el año 2014”**, en la “Universidad Privada Antenor Orrego”, en el Estado Trujillo, para optar al título Profesional de Contaduría. La investigación tuvo como principal objetivo demostrar de qué manera el control interno del efectivo mejorará la gestión financiera en la Constructora A&J Ingenieros S.A.C. Para ello la investigación se desarrolló en un estudio con diseño de campo no experimental, a nivel descriptivo correlacional.

Los autores concluyen en su investigación que, con el diseño e implementación de un sistema de control interno, se podrá llevar una evaluación y seguimiento en el movimiento del efectivo, debido a que esta ha sido la causa para que la gestión financiera no cuente con información confiable y oportuna en el momento de la toma de decisiones, sirviendo de aporte debido a que la inclusión de controles internos en los procesos involucrados en el manejo del efectivo permite mejorar significativamente la gestión financiera, en el cual se incluya el monitoreo del control interno en el manejo de las operaciones del área de tesorería.

Finalmente, el presentado por Gómez (2014), en su trabajo de grado que lleva por título **“Valorización de empresas Hites S.A. Por flujo de caja”**, en la “Universidad de Chile” para optar al título de Magíster en Finanzas. La investigación tuvo como objetivo estimar el valor de la compañía de empresas Hites S.A., mediante la utilización del método de valorización de flujos de caja descontados. La investigación se fundamentó en un estudio con diseño de campo y documental a nivel descriptivo, en el cual se utilizó como método de recolección de datos fue la observación directa y la encuesta, a través de un cuestionario aplicado a la población y muestra conformada por el personal de tesorería, administración y contabilidad.

Con los resultados obtenidos, el autor pudo realizar un diagnóstico y llegar a la conclusión que se procedió a efectuar estimación del precio de la acción de la Empresa Hites mediante de uno de los métodos más utilizados para este fin, la valoración de flujos de caja descontados, en el que se considera la proyección de flujos de caja históricos de la empresa a una perpetuidad traída a valor presente. Su aporte, al presente estudio es que se pudo observar la utilización del flujo de caja como herramienta estratégica, que además de estimar los ingresos y egresos para periodos a corto plazo también puede realizarse a largo plazo.

## **2.2 Bases Teóricas**

A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan la presente investigación, las cuales Arias (2006: 107), señala que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.” Por lo tanto, comprenden una serie de conceptos fundamentales en los cuales se va a basar el trabajo de investigación, el análisis de la problemática y los resultados obtenidos, los en base al objetivo general de proponer el Flujo de Caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A., las cuales se presentan a continuación:

### **2.2.1 Planificación**

Según Gómez (2008), indica lo siguiente:

La planificación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen, y al futuro resultado de las decisiones del presente; las soluciones a los problemas del mañana. Los pronósticos y la investigación realizadas cuidadosamente son las claves de la planificación correcta, y la selección final de un plan específico debe basarse en criterios que tengan validez en el presente y en el futuro. (p. 78)

Cabe señalar, que la planificación por ser un trabajo mental es de índole intelectual. Su relación con el presente estudio es que esta es una de las etapas de los procesos administrativos, el cual es requerido en el departamento de Tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A., ya que se requiere planificar los ingresos a ser percibidos por la empresa en un periodo de tiempo y cómo van a van a ir destinados para la cancelación de deudas y obligaciones adquiridas por la empresa.

### **2.2.2 Estrategias**

Las estrategias son una herramienta administrativa que brindan diferentes alternativas u opciones, y para que sean exitosas deben ser estrategias administrativas prioritarias para cada organización, por lo tanto, dirigir una empresa hacia el éxito económico y social depende de la aplicación de una estrategia que controle las gestiones administrativas, sin ella el rumbo de la organización no tendría camino seguro y no existiría control en ninguna de sus actividades. Al respecto Thompson (2007), señala que la estrategia es:

El patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales la estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes. (p. 26)

Por lo tanto, las estrategias son importantes para el proceso de planeación que es efectuado por la gerencia, en especial para el departamento de tesorería de la

empresa Cibeless Publicidad C.A., debido a que mediante esta herramienta se propone dar una solución viable a la presente investigación, estableciendo el flujo de caja como herramienta que permita realizar una adecuada planificación de los gastos e ingresos, que percibirá y genera la empresa, en un periodo determinado.

### **2.2.3 Flujo de Caja**

El flujo de caja, representa de acuerdo a Burbano y Ortiz (2009: 25), que “es un estado financiero básico que presenta, de manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas del efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo y la situación del efectivo, al final del mismo periodo”. Es importante esta definición para la presente investigación, debido a que es el flujo de caja la herramienta que se propone como estrategia para el área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A. Si bien el concepto flujo de caja es conocido y entendido por las grandes compañías y corporaciones, para las pequeñas y medianas empresas puede llegar a ser abstracto y poco familiar.

Los empresarios de compañías de tamaño medio viven, infortunadamente, inmersos en garantizar el correcto desarrollo de la operación, invierten mucho tiempo en la actividad comercial, de producción o técnica y en la administración del recurso humano, entre otros temas, y descuidan con frecuencia la actividad gerencial que se reduce a la revisión periódica de informes contables. A propósito del informe contable, en la pequeña empresa escasamente se reconocen el balance general y el estado de resultados como las herramientas base para la toma de decisiones. Si bien dan una luz de los resultados de la actividad, muestran la información de una forma estática, sin profundizar en los aspectos internos que se relacionan con la generación de la misma. Esto dificulta la toma de decisiones asociada al crecimiento, el reparto de utilidades y la posibilidad de financiación.

El significado del flujo de caja, su estructura y la relevancia que toma en el momento de analizar los resultados son importantes para cualquier empresa. Según Ortiz y Ortiz (2009: 85), señalan que el flujo de caja “es un estado financiero básico

que presenta, de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un período de tiempo y la situación de efectivo, al final del mismo período”. Esta simple definición revela que, a diferencia del balance general y el estado de resultados, que presentan datos estáticos de un período de tiempo determinado, el flujo de caja permite conocer la dinámica interna de la organización y el dinero que efectivamente queda para cubrir los siguientes cuatro propósitos:

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

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

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

Obtenido este resultado, es indispensable conocer cuánto dinero se requiere

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

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

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

### **Propósito del flujo de caja**

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

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

#### **2.2.4 Tesorería**

Existe la idea de determinar el desempeño de una empresa a través de sus utilidades, volviéndose este rubro a maximizar el proceso de toma de decisiones, sin embargo, el hecho de que una organización presente utilidades altas no implica que esté generando efectivo; maximizar el valor de la misma, debe ser el objetivo a alcanzar. En este sentido la firma de consultores Espiñeira Sheldon & Asociados (2008), define la Tesorería de la siguiente manera:

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

Es importante para la presente investigación, tener claro que es el departamento de tesorería el que estará encargado de realizar la planificación del flujo de caja, y será el responsable de recolectar toda la información necesaria, requerida a los otros departamentos para determinar cuáles son los ingresos y egresos que conformarán el flujo de caja a ser propuesto, de tal manera que la empresa en estudio, puede

determinar de manera oportuna cuáles serán sus ingresos, y administrar de qué manera realizará el pago de sus obligaciones mediante esta herramienta a ser propuesta.

### **2.2.5 Estado de flujo de tesorería**

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

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

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

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

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

### **2.2.6 El centro de la planificación del efectivo**

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

- Los ingresos de efectivos (flujos de entradas).
- Los desembolsos (Flujos de salida) de efectivos planificados.
- Al planificar los flujos de entradas y salidas de efectivos se determinan las posiciones inicial y final de la caja para el periodo presupuestal. La planificación de los flujos de entradas y salidas de efectivos indicaran:
- La necesidad de financiar probables déficits de caja.
- La necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable.

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

- Conocer los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.
- Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas, inversión y financiación en periodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.
- Evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y de pago.
- Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables dan posibilidad de conservar el poder

adquisitivo del dinero y si hay sub. o sobre inversión.(p. 15)

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

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficit de efectivo por periodo.
- Establecer la necesidad de financiamiento y / o la disponibilidad de efectivo por inversión.
- Coordinar el efectivo con:
  - El total del capital del trabajo.
  - Los ingresos por las ventas.
  - Los gastos.
  - Las Inversiones.
  - Los pasivos.
- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.

La preparación del presupuesto de caja debe de ser responsabilidad del tesorero de la organización. El presupuesto de caja se basa casi exclusivamente en los demás presupuestos; por lo tanto, el tesorero debe de trabajar muy cerca con los demás

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

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

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

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

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

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

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

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

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

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología del proyecto, de acuerdo con Ramírez (2007: 26), “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”. Es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado, por lo tanto, la finalidad de este capítulo consiste en explicar los aspectos metodológicos que se emplearon para la consecución de los objetivos planteados en la investigación.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo a las características que presenta esta investigación y considerando el proceso investigativo establecido en el objetivo general, el estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006: 91), señalan que es “una investigación, elaboración, y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos”, debido a que se tuvo como finalidad proponer un flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A. Por otro lado, el estudio estuvo fundamentado en un diseño de campo, a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental. Por su parte, según Arias (2006), plantea que la investigación de campo:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p. 31).

En cuanto al diseño de la investigación, Sabino (2008: 63), explica que “su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar los hechos

con teorías, y su forma es de una estrategia o plan general que determina las acciones necesarias para hacerlo. El diseño es de campo, ya que se planteó directamente en la empresa Cibeless Publicidad, donde se presentó la problemática de estudio, debido a que los datos necesarios para recabar la información de la empresa en estudio.

### **3.2 Fases Metodológicas**

Las fases metodológicas con la manera como se desarrolló la investigación, las cuales han sido diseñadas de acuerdo a los objetivos específicos planteados, los cuales se presentan a continuación.

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos del área de tesorería para la planificación de los ingresos y egresos de la empresa Cibeless Publicidad C.A.**

Esta primera fase tiene como finalidad buscar establecer un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de los procesos del área de tesorería para la planificación de los ingresos y egresos de la empresa Cibeless Publicidad C.A., con respecto a la necesidad del diseño de un flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos en el área de estudio, en el cual se requiere establecer primeramente la población y muestra que suministrará la información requerida. En la presente fase es necesario establecer cuál será la población a la cual se va a dirigir el estudio que suministrará la información para realizar el diagnóstico, en el cual de acuerdo a Arias. Por lo tanto al hablar de población Palella y Martins (2010: 91), indican que “es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”.

De allí que, la población del presente estudio estuvo conformada por tres (03) personas que trabajan en el área de administrativa, contabilidad y tesorería de la empresa en Cibeless Publicidad C.A. Por su parte, con relación a la muestra, señalan los autores Palella y Martins (2010: 94), 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 generalizables a la población”.

En este estudio, para la recopilación de información se consideró como técnica la encuesta, apoyado en un cuestionario como instrumento de recolección de información. En este contexto, Palella y Martins (2010: 111), explican que la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito”, la cual requiere como instrumentos de recolección de información el cuestionario, permitiendo diseñar un conjunto de preguntas que permitan realizar un adecuado diagnóstico sobre los procesos involucrados en el área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A.

Según Tamayo y Tamayo (2012: 122), “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”. Señala Arias (2006: 74), que “Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. El cuestionario contendrá preguntas cerradas de respuestas dicotómicas con únicas posibles opciones (si-no). De tal manera se puede decir que esta será la relación directa entre los investigadores y su objeto de estudio, a través de individuos o grupos establecidos, con el propósito de obtener testimonios escritos, por los encuestados de manera directa, puesto que son ellos quienes poseen el dominio de las preguntas que se realicen.

Se aplicó la técnica de análisis de contenido el cual según Balestrini (2006: 156), consiste en “el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogaciones de la investigación”. Por lo tanto, los resultados obtenidos del cuestionario fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, de tal manera que se pueda lograr determinar la situación actual de los procesos en área de tesorería y las necesidades de diseñar un flujo de caja como

herramienta estratégica para el área en estudio.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos para la planificación de los ingresos y egresos de la empresa Cibeles Publicidad C.A.**

En esta fase, se realizó la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos para la planificación de los ingresos y egresos de la empresa Cibeles Publicidad C.A., tomando como bases para su desarrollo la extracción, del análisis de los resultados que se obtuvieron de la técnica la encuesta. Esta fase es primordial, debido a que a través de ella se pudo hacer énfasis en lo que realmente se requiere para el desarrollo del flujo de caja como herramienta para el área de tesorería a ser propuesta, ya que, si se logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, se podría cubrir las debilidades y amenazas existentes en sus procesos, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas.

Por lo tanto, para obtener las estrategias a ser propuesta, se utilizará como herramienta la matriz DOFA, según Serna (2007: 158), permite obtener “una clara visión de los datos obtenidos, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias”, de manera que, interaccionando los factores, surgirán estrategias que darán estructura a la propuesta para el diseño de estrategias.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de un Flujo de Caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeles Publicidad C.A.**

En esta fase se diseñó un Flujo de Caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeles Publicidad C.A., de acuerdo a las debilidades encontradas a través del análisis de los resultados y las estrategias obtenidas de la matriz DOFA; de las cuales se tomaron las que son acorde a las necesidades de la empresa, con el fin de lograr la eficiencia y eficacia en el

desempeño del personal que labora en el área administrativa, contable y de tesorería..

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

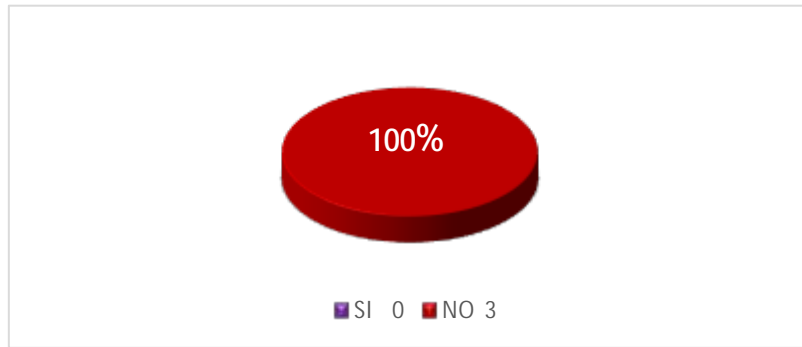
#### **4.1 Análisis de los Resultados**

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información, con la finalidad de poder desarrollar las fases metodológicas planteadas de acuerdo con los objetivos propuestos, presentadas a continuación:

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos del área de tesorería para la planificación de los ingresos y egresos de la empresa Cibeless Publicidad C.A.**

La presente fase tiene como finalidad obtener un diagnóstico de la situación actual de los procesos de cuentas por cobrar de la empresa Cibeless Publicidad C.A., mediante los resultados obtenidos de la técnica de recolección de información de la encuesta a través de un cuestionario conformado por diez (10) preguntas cerradas dicotómicas de respuesta si-no, aplicado a una muestra representada por toda la población, de tres (03) personas que laboran en la empresa relacionadas con las cuentas por cobrar, los cuales se tabularon, graficaron en diagramas circulares, analizaron e interpretaron, expuestos como sigue:

Ítem 1.- ¿Considera usted que el personal administrativo está manejando con eficacia el proceso de control del flujo del efectivo?

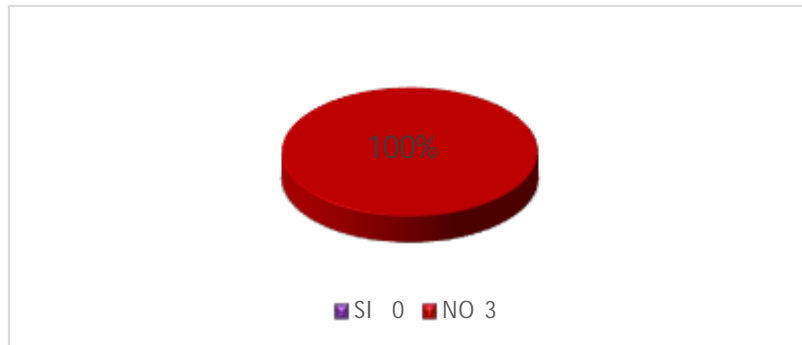


**Gráfico 1.-** Control del flujo de efectivo eficaz  
**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta, que considera que el personal administrativo no está manejando con eficacia el proceso de control del flujo del efectivo. Es necesario que sea manejado de manera eficaz y eficiente el flujo de efectivo, para poder contar con los recursos necesarios para pagar las obligaciones de manera oportuna, así como salvaguardar los activos para evitar el uso indebido de los mismos.

Ítem 2.- ¿Existe información escrita referente a las normas y procedimientos que se debe cumplir en el manejo del flujo del efectivo?



**Gráfico 2.-** Existencia de normas y procedimientos  
**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que no existe información escrita referente a las normas y procedimientos que se debe cumplir en el manejo del flujo del efectivo. ES necesario que estos se encuentren formalmente establecidos, ya que sirven de guía al personal de tesorería para poder efectuar adecuadamente los procesos necesarios para realizar una planificación que permita obtener los recursos necesarios para cumplir con los compromisos.

Ítem 3.- ¿Se registran diariamente las facturas de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar en el sistema computarizado principal?



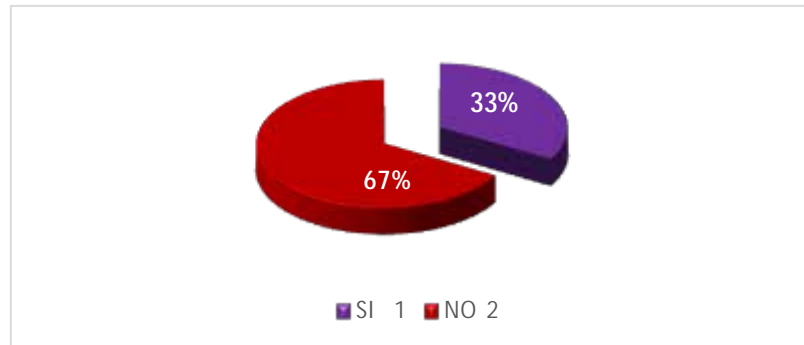
**Gráfico 3.-** Registros diarios de cuentas por pagar y cuentas por cobrar en el sistema principal

**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que se registran diariamente las facturas de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar en el sistema computarizado principal. El mantener los registros contables de manera oportuna permiten obtener información financiera de las cuentas para poder realizar una planificación efectiva en el flujo de efectivo.

Ítem 4.- ¿Se realiza un análisis de vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar para planificar su cobro o pago oportuno?



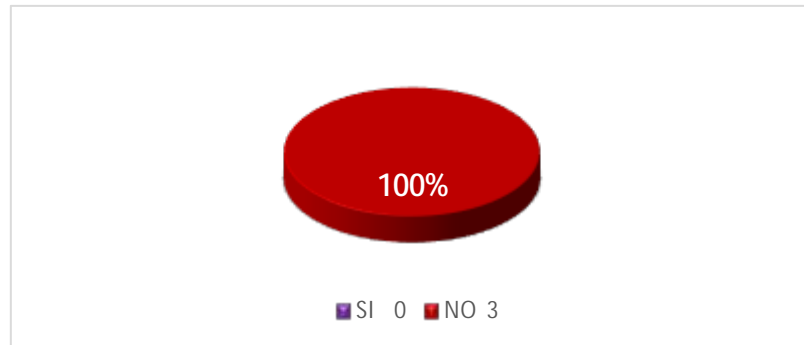
**Gráfico 4.-** Análisis de facturas para planificar cobros y pagos oportunos

**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados manifiesta que, no se realiza un análisis de vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar, para planificar su cobro o pago oportuno, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante señala que si se realiza. Es necesario realizar este procedimiento para planificar de acuerdo a la fecha en que debe recibir la cobranza, dirigir los recursos financieros en pagar las deudas y obligaciones vencidas, para asegurar la operatividad de la misma.

Ítem 5.- ¿La cobranza por ventas de contado y a crédito recibida, es depositada diariamente en los bancos?



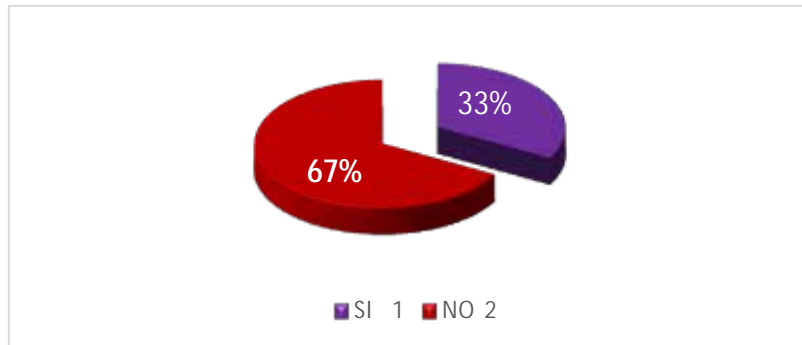
**Gráfico 5.-** Depósitos diarios por ventas de contado y a crédito

**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que la cobranza por ventas de contado y a crédito recibida, no es depositada diariamente en los bancos. Es aconsejable que se realicen los depósitos diariamente para evitar los riesgos de manipulación de efectivo en empresa, ya que esto es un riesgo si se difunde la información de poder sufrir riesgos de robos en la empresa, por lo tanto, se deben tomar medidas para su salvaguarda.

Ítem 6.- ¿Los pagos y desembolsos están debidamente autorizados y respaldados por los respectivos comprobantes?

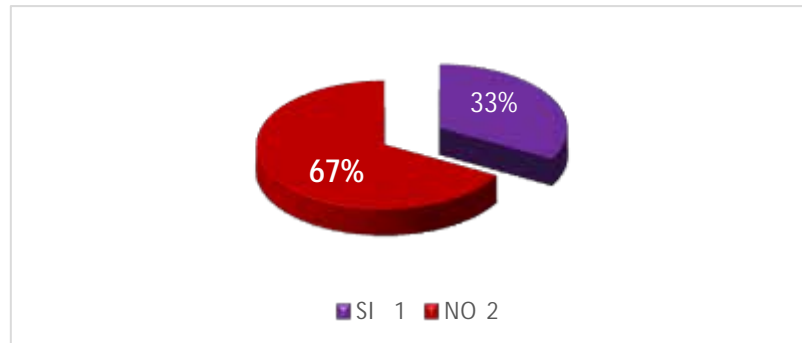


**Gráfico 6.-** Autorización para pagos y desembolsos  
**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados manifiesta que los pagos y desembolsos no están debidamente autorizados y respaldados por los respectivos comprobantes, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante señala que si lo están. Los desembolsos y pagos deben contar con la documentación soporte para justificarlos adecuadamente, y comprobar el motivo y la veracidad del mismo.

Ítem 7.- ¿Se realizan conciliaciones bancarias para verificar que las cobranzas recibidas, y los cheques emitidos hayan sido cargados y abonados en la cuenta bancaria de la empresa?



**Gráfico 7.-** Conciliación de cobranzas recibidas y cheques emitidos

**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados manifiesta que no se realizan conciliaciones bancarias para verificar que las cobranzas recibidas, y los cheques emitidos hayan sido cargados y abonados en la cuenta bancaria de la empresa, por su parte el treinta y tres (33%) restante señala que si se realizan. Las conciliaciones bancarias son una herramienta que permiten verificar que los depósitos hayan sido efectuados por los montos indicados y a la fecha establecida, así como detectar que los cheques emitidos hayan sido cobrados y determinar los saldos reales de las cuentas bancarias.

Ítem 8.- ¿Se han presentado problemas de liquidez que genere el pago de facturas vencidas con retraso?



**Gráfico 8.-** Existencia de facturas con retraso de pago a falta de liquidez  
**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que se han presentado problemas de liquidez que genere el pago de facturas vencidas con retraso. Se puede evidenciar una debilidad en los procesos del manejo del flujo de caja, debido a que no se realiza eficientemente la gestión de cobranza para contar con los recursos necesarios que permitan cubrir con las deudas y obligaciones de manera oportuna, lo cual es un riesgo, que el proveedor podría tomar medidas desfavorables para la empresa por incumplimiento.

Ítem 9.- ¿Considera usted que existe una segregación de funciones en el área de tesorería?



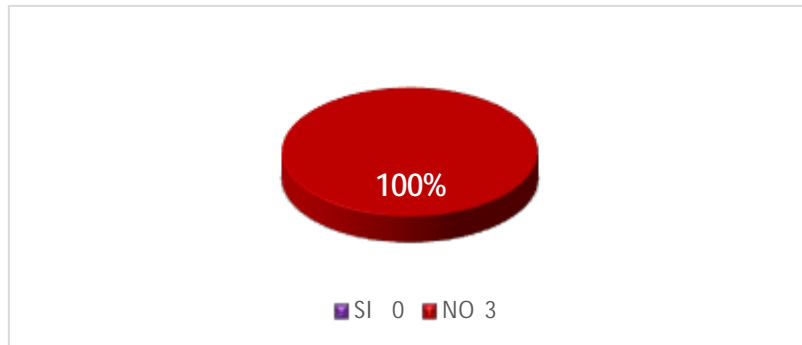
**Gráfico 9.-** Existencia de segregación de funciones

**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que no Considera usted que existe una segregación de funciones en el área de tesorería. Lo que evidencia un riesgo, ya que, mediante la segregación de funciones, se minimiza el riesgo de manipulación de la información en relación a manejo del flujo de caja.

Ítem 10.- ¿Sabe usted si realiza una planificación del flujo de caja para proyectar los ingresos y los gastos en el área de Tesorería?



**Gráfico 10.-** Planificación y proyección de ingresos y gastos

**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que no se realiza una planificación del flujo de caja para proyectar los ingresos y los gastos en el área de Tesorería. La planificación del flujo de caja permite proyectar los posibles ingresos que percibirá la empresa en un periodo determinado, y permite determinar los posibles costos y gastos que serán pagados para ese momento.

Ítem 11.- ¿Considera usted que con la implementación de un flujo de caja como herramienta estratégica se podría mejorar los procesos en el área de tesorería?



**Gráfico 11.-** Flujo de caja para mejorar los procesos en el área de tesorería

**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### Análisis

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que con la implementación de un flujo de caja como herramienta estratégica se podría mejorar los procesos en el área de tesorería. Lo cual evidencia una factibilidad operativa y disposición de la organización y de sus integrantes en poder adoptar la propuesta objeto de estudio.

**Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos para la planificación de los ingresos y egresos de la empresa Cibeles Publicidad C.A.**

En esta fase, una vez que se obtuvo los resultados se realizó la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos para la planificación de los ingresos y egresos de la empresa Cibeles Publicidad C.A., ya que al lograr obtener el diagnóstico real del área en estudio, se pudo atacar las debilidades y amenazas, así como también se pudo fortalecer las oportunidades encontradas, las cuales se expusieron en una matriz DOFA; para poder obtener las estrategias de acuerdo a las necesidades de la empresa y poder desarrollar el plan estratégico propuesto.

**Cuadro 1.- Matriz DOFA**

<b>Fortalezas (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Se realiza un ingreso diario de las facturas por pagar o cobrar en el sistema.</li> <li>2.- Disposición del personal para mejorar los procesos implementando cambios.</li> </ul>
<b>Debilidades (D)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- No existe un manual de normas y procedimientos establecidos para el área de tesorería.</li> <li>2.- No se realiza un análisis de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, ni se planifican los cobros y pagos oportunamente.</li> <li>4.- No existe la segregación de funciones en la empresa.</li> <li>5.- Existen facturas vencidas y no pagas por falta de liquidez.</li> <li>6.- No se realizan las proyecciones de ingresos y gastos.</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Amplia gama de clientes y proveedores.</li> <li>2.- Historial y confiabilidad crediticia.</li> <li>3.- Respeto y experiencia en el mercado.</li> <li>4.- Aplicación de controles internos en el área de tesorería.</li> <li>5. Uso de proyecciones mensuales y anuales en la empresa.</li> </ul>

<b>Amenazas (A)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Economía inestable e inflacionaria.</li> <li>2.- Liquidez financiera deficiente de los clientes, proveedores y la misma empresa en estudio.</li> <li>3.- Poca demanda.</li> <li>4.- Incremento sostenido de gastos y costos.</li> <li>5. incrementos salariales sin planificación</li> </ol>
-------------------------	---

**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

### **Cuadro 2.- Cruce de estrategias Matriz DOFA**

<b>FO</b>	1.- Diseñar un flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería.
<b>FA</b>	1.- Realizar proyecciones y planificaciones de los costos y gastos normales para minimizar la inestabilidad de la economía y el proceso inflacionario.
<b>DO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Implementar el uso del correo electrónico para programar la cobranza.</li> <li>2.- Analizar el vencimiento de las facturas para su oportuno cobro y pago.</li> </ol>
<b>DA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Mejorar la comunicación con los clientes.</li> <li>2.- Crear programas de capacitación sobre los nuevos manuales de control interno para el personal.</li> </ol>

**Fuente:** Fernández y Romero (2017)

#### **Fase III: Diseño de un Flujo de Caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeles Publicidad C.A.**

En esta fase se diseñó un Flujo de Caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeles Publicidad C.A., de acuerdo con las debilidades encontradas a través del análisis de los resultados y las estrategias obtenidas de la matriz DOFA; de las cuales se tomaron las que son acorde a las necesidades de la empresa, con el fin de lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño del personal que labora en el área administrativa, contable y de tesorería.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

En el presente capítulo se presentó la propuesta que comprende diseñar un flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A., con la finalidad de darle una solución viable a la problemática expuesta, y que de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas la encuesta se pudo extraer un conjunto de debilidades, en sus procesos mediante el diagnóstico, los cuales evidencian la necesidad de mejorar la gestión de cobranza, mediante la implementación del control interno en sus procesos, así como reforzar los procedimientos de registro, monitoreo de las actividades, para brindar información confiable para la toma de decisiones gerenciales.

Por lo tanto, todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización de todos los miembros que intervienen en los procesos, en el caso de estudio los que intervienen en el proceso de flujo de caja. Es fundamental lograr consolidar y presentar en forma adecuada, la herramienta estratégica propuesta de la empresa dirigidos al control interno que permitan el mejoramiento de los procesos de manejo del flujo de caja de la empresa objeto de estudio, recuperación pronta de los ingresos, brinde una sólida liquidez financiera, y se puedan realizar los pagos de manera oportuna, para garantizar la operatividad de la misma.

En este sentido, es importante diseñar estrategias que le permitan a la empresa, establecer sus procesos administrativos y contables, para la recuperación pronta de sus cuentas por cobrar, en especial las que han mantenido en un grado de morosidad, para evitar el riesgo de que se transformen en cuenta incobrables, y que puedan mantener el flujo constante de los ingresos, para proporcionar la liquidez financiera

requerida para cubrir a tiempo las deudas y obligaciones contraídas por la organización.

Una vez implementados los procesos propuestos en la empresa en estudio, se considera que a través de estas perspectivas se logrará eliminar o superar las debilidades de la empresa en cuanto al flujo de caja, para así aprovechar las fortalezas internas que posee la misma, con el fin de lograr brindar un mejor nivel de competitividad a la organización, rapidez en los procesos, reducción de los costos, fortalecimiento de su liquidez para el pago oportuno de sus obligaciones y aprovechamiento de oportunidades de inversión, sin olvidar lo más importante que es la satisfacción del cliente y seguirle brindando productos de calidad.

## **5.2 Objetivo de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Diseño de un flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeles Publicidad C.A.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los elementos que componen el flujo de caja.
- Establecer políticas de cobranza.
- Programar auditorías a la documentación de facturación y cobranza.
- Diseñar de un modelo de flujo de caja.
- Identificar las fechas de pagos de las utilidades y vacaciones.
- Crear normativas para el registro de ingresos y egresos de manera oportuna.
- Emitir reportes para la elaboración del flujo de caja.

## **5.3 Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta se justifica debido a que mediante el flujo de caja como herramienta estratégica propuesta, se busca mejorar los procesos en el área de

tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A., con la finalidad de que la empresa, obtenga una mejor liquidez financiera, al realizar una óptima gestión en la recuperación de sus cuentas por cobrar, y de esta manera poder cubrir sus deudas y obligaciones ante terceros, garantizando la operatividad de la organización.

Con esta estrategia propuesta, no solo mejorará los procesos de la empresa en el área de tesorería, sino además el personal podrá optimizar su desempeño laboral, dirigiendo sus esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales, ya que es el talento humano el que le da valor agregado a las empresas, y las hace efectivas, lo cual las conlleva a ser competitivas en el mercado imperante.

Es por ello, que con la presente propuesta, se busca disminuir las debilidades encontradas, entre las cuales figura, que no se realizan conciliaciones bancarias en todos los periodos, no se llevan los registros diarios de las cobranza, lo que genera que existan cuentas cobradas no rebajadas contablemente, a pesar de que realizan análisis de vencimiento y envían estados de cuenta reflejan un cúmulo de facturas morosas, evidenciando la no efectividad del proceso de cobranza, por lo tanto, se requiere desarrollar las estrategias obtenidas de la matriz DOFA, que sean más factibles a dar una solución viable a la empresa utilizando el flujo de caja.

#### **5.4 Factibilidad de la propuesta**

El objetivo de este trabajo de investigación busca proponer el flujo de caja como herramienta estratégica para actualizar los procesos para la empresa Cibeless Publicidad C.A., desarrollando y construyendo una alternativa de solución ante la problemática de la empresa en estudio, a través de estos aspectos se logrará implementar, ejecutar y aplicar los objetivos planteados en la presente investigación. Es por eso que, la factibilidad que se evaluó en esta propuesta es desde el punto de vista de recursos humanos y económicos.

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

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del

personal del departamento de cuentas por cobrar, ya que la persona encargada de esa área está dispuesta a prestar la colaboración necesaria en cuanto a conocimiento y experiencia, para llevar a cabo el actual proyecto.

### **Factibilidad Económica**

Económicamente, el presente proyecto es factible, ya que el mismo no representa una erogación significativa para la empresa, debido a que, al implantar esta propuesta, los resultados que se pudieran obtener de este trabajo resultan altamente gratificantes para la empresa, pues se adecuarán sus procedimientos, según las modificaciones de su contorno para lograr sus objetivos de una manera óptima.

### **5.5. Desarrollo de la Propuesta**

A continuación, se presenta la propuesta que consiste en diseñar un plan estratégico de control interno para actualizar los procesos para la empresa Cibeless Publicidad C.A., el cual se detalla a continuación.

### **FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA CIBELES PUBLICIDAD C.A.**

El presente plan estratégico está diseñado para solucionar la problemática existente en el área de tesorería de la empresa Cibeless Publicidad C.A., con la finalidad de minimizar las debilidades encontradas durante el diagnóstico, utilizando las fortalezas presentes en sus procesos, con el propósito de actualizarlos efectivamente brindando a la organización que se efectúe la recuperación de sus cuentas morosas, y se logre una efectiva gestión para fortalecer la liquidez financieras tanto para pagar sus compromisos contraídos, como para poder planificar emprender nuevos proyectos. Entre las estrategias propuestas se encuentran las siguientes:

## **Estrategia 1.- Determinación de los elementos que componen el flujo de caja**

Esta estrategia tiene como finalidad poder determinar los elementos que componen el flujo de caja para identificarlo de manera fácil y relacionar los departamentos o áreas que deben suministrar la información necesaria para su elaboración, ya que este es un informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo, que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado. Dentro de los elementos esenciales que integran el flujo de caja se encuentran:

- Los ingresos generados por las cuentas por cobrar como principal fuente, generadas por las ventas a crédito y de contado, que corresponden a actividades de operación.
- Las cuentas por pagar provenientes de las compras a crédito, como uno de los principales egresos generados por actividades de operación, por la adquisición de productos o servicios necesarios para la operatividad de la empresa.
- Los egresos correspondientes a los gastos operativos necesarios para mantener el ciclo de las actividades de la empresa, entre los cuales se encuentran los sueldos y salarios del personal, alquileres, servicios básicos, impuestos, utilidades, vacaciones, gastos de papelería, entre otros.
- Al descontar de los ingresos, los egresos correspondientes a las cuentas por pagar vencidas, y a los egresos generados en el periodo, se podrá determinar si existe un excedente del flujo de caja o un déficit pudiéndose determinar cuánto se podrá invertir en compras de mercancía, si es posible comprar de contado o hay que solicitar o negociar créditos, prever la capacidad de poder pagar las deudas a la fecha de vencimiento. Todo ello permitirá evaluar si la empresa presenta necesidades de financiamiento, para poder gestionar ante las entidades bancarias o mediante aportes de los socios.

- En el caso contrario, en que existan excedentes, por decidir en realizar inversiones, tales como adquirir nueva maquinaria, mobiliario, equipos, entre otros, todo ello para minimizar el deterioro que sufren los activos monetarios ante los efectos de una economía inflacionaria a la que se están exponiendo la mayoría de las empresas en la actualidad.
- A tales efectos, cabe mencionar que es necesario contar con información contable, confiable, veraz y oportuna que permita establecer las cifras reales de los ingresos y egresos generados, para su elaboración.

### **Estrategia 2.- Establecer políticas de cobranza**

- El encargado de cuentas por cobrar deberá llevar un registro diario de las cuentas por cobrar en un auxiliar, en el cual se indicará las facturas pendientes de cobro detallando, cliente, factura, importe en bolívares, fecha de emisión y fecha de vencimiento de la factura, persona responsable de la empresa, estatus de la factura.
- Se procederá registrar diariamente las facturas que hayan sido cobradas, indicando el número de cobro, la forma de pago transferencia o cheque, se indicará el número del comprobante y fecha en que fue efectuado el pago y el ingreso a la cuenta bancaria.
- Se conciliará semanalmente el reporte de ingresos por la cobranza recibida, con el estado de cuenta de banco.
- Se enviarán por correo electrónico estados de cuenta mensuales para recordar al cliente la deuda adquirida con la empresa.
- Se debe revisar aquellas facturas cobradas estén debidamente registradas, para evitar confusiones e inconvenientes a los clientes.
- En el caso que existir confusión en relación con el pago, se deberá solicitar al cliente copia de los comprobantes, y se corrobora en el movimiento bancario que haya sido efectivo el ingreso a la cuenta bancaria. Una vez realizado

este proceso se procederá a elaborar el registro de ese cobro en el sistema, y así actualizar el auxiliar de cuentas por cobrar.

- Mensualmente se realizará una conciliación bancaria para corroborar que todas las facturas cobradas estén debidamente registradas y estén disponibles en los estados de cuenta bancarios.
- Los errores o diferencias encontradas serán notificadas al administrador por escrito, indicando el motivo de la diferencia. Para corregir tales errores y se procederá a realizar los ajustes necesarios en el mes que se incurrieron.
- Se realizarán auditorías de la documentación de las cuentas por cobrar, de manera periódica y sorpresiva.

### **Estrategia 3.- Diseño de un modelo de flujo de caja**

Esta estrategia tiene como finalidad elaborar un modelo de flujo de caja de acuerdo con las necesidades particulares de la empresa Cibeless Publicidad C.A., permitiendo al proyectar sus ingresos y egresos, para poder determinar sus necesidades de financiamiento o por el contrario poder utilizar los excedentes, en posibles inversiones, que minimicen el deterioro de los activos monetarios ante los efectos inflacionarios.

Debido a los efectos inflacionarios, y a las políticas de estado, en los cuales se mantienen un aumento generalizado y sostenido de los costos y servicios requeridos por la empresa, se propone un modelo de flujo de caja establecido por periodos cuatrimestrales, permitiendo realizar proyecciones y planificaciones del mismo bajo los estándares reales de la economía actual, para hacer una evaluación y ajuste de acuerdo con los resultados obtenidos para programar los siguientes periodos.

A continuación, se presenta el modelo de flujo de caja propuesto para la empresa Cibeless Publicidad C.A.:

**Cuadro 3 Flujo de Caja para empresa Cibeless Publicidad C.A**

<b>Detalle</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Total</b>
<b>Saldo Inicial</b>					
<b>Ingresos</b>					
Ventas de contado					
Cobros de ventas a Crédito					
<b>Total Ingresos</b>					
<b>Egresos</b>					
cuentas por pagar proveedores					
Pago de nómina					
Pago de Seguridad Social					
Pagos de impuestos					
Pago de servicios públicos					
Pago de alquiler					
Pago de mantenimiento					
Gastos papelería, cafetería y limpieza					
Honorarios profesionales					
<b>Total Egresos</b>					
<b>Flujo de Caja Económico</b>					
<b>Financiamiento</b>					
Prestamos bancarios recibidos					
Pago de intereses					
Pago a capital					
<b>Total Financiamiento</b>					
<b>Flujo de Caja Financiero</b>					

Fuente: Fernández y Romero (2017)

#### **Estrategia 4.- Creación normativas para el registro de ingresos y egresos**

Esta estrategia tiene como finalidad crear las normativas necesarias para el registro de los ingresos y egresos de la empresa Cibeless Publicidad C.A., con el propósito mantener los saldos actualizados, y poder generar información contable veraz, confiable y oportuna para lograr elaborar el flujo de caja de manera efectiva, para proyectar los ingresos, y evaluar su capacidad de cubrir las deudas y obligaciones contraídas por la empresa.

- El flujo de caja se realizará por periodos cuatrimestrales, evaluando mensualmente el logren las metas establecidas, actualizando los gastos generados y estudiar su comportamiento para realizar los ajustes necesarios, y proyectar los siguientes meses del periodo establecido.
- Para obtener los reportes con cifras reales, veraces y oportuna, es necesario el registro diario de las operaciones de ventas, a crédito y de contado, la gestión de cobranza, las cuentas por pagar, los pagos ya efectuados, calcular los saldos de las facturas vencidas no pagadas, los gastos generados no pagados, que requieran ser efectuados en un periodo específico, tales como utilidades, pago de prestaciones sociales, vacaciones, entre otros.

#### **Estrategia 5.- Emisión de reportes para la elaboración del flujo de caja.**

- Se deberán solicitar reportes a las áreas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, así como los reportes de gastos regulares y específicos por periodos para poder estimar los gastos que se generarán y evaluar los ingresos que permitirán su cobertura, en el caso de que los egresos excedan los ingresos, realizar las gestiones necesarias para solicitar un préstamo a las entidades bancarias donde la empresa mantenga relaciones comerciales.
- Estos reportes deberán ser entregados mensualmente, por las áreas involucradas en el proceso de flujo de caja, al cierre de cada periodo.

## CONCLUSIONES

El flujo de caja es una herramienta que permite realizar el registro del dinero que entra y sale de la empresa en un periodo determinado. Este informe financiero toma en cuenta los ingresos por ventas y los egresos por pago de las cuentas por pagar y gastos, de manera de poder conocer la liquidez financiera de la empresa. En este sentido, la presente investigación tiene como finalidad proponer un flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeles Publicidad C.A.

A tales efectos, en el presente trabajo de investigación, se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos del área de tesorería para la planificación de los ingresos y egresos, con la finalidad de detectar las debilidades y fortalezas existentes, en sus procesos, y evaluar las necesidades de implantación de un flujo de caja como herramienta estratégica para la empresa Cibeless Publicidad C.A., entre las cuales se destacan las siguientes:

- El personal administrativo no está manejando con eficacia el proceso de control del flujo del efectivo. Es necesario que sea manejado de manera eficaz y eficiente el flujo de efectivo, para poder contar con los recursos necesarios para pagar las obligaciones de manera oportuna, así como salvaguardar los activos para evitar el uso indebido de los mismos.
- No existe información escrita referente a las normas y procedimientos que se debe cumplir en el manejo del flujo del efectivo. Es necesario que estos se encuentren formalmente establecidos, ya que sirven de guía al personal de tesorería para poder efectuar adecuadamente los procesos necesarios para realizar una planificación que permita obtener los recursos necesarios para cumplir con los compromisos.

- Se registran diariamente las facturas de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar en el sistema computarizado principal. El mantener los registros contables de manera oportuna permite obtener información financiera de las cuentas para poder realizar una planificación efectiva en el flujo de efectivo.
- No se realiza un análisis de vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar, para planificar su cobro o pago oportuno. Es necesario realizar este procedimiento para planificar de acuerdo a la fecha en que debe recibir la cobranza, dirigir los recursos financieros en pagar las deudas y obligaciones vencidas, para asegurar la operatividad de la misma.
- La cobranza por ventas de contado y a crédito recibida, no es depositada diariamente en los bancos. Es aconsejable que se realicen los depósitos diariamente para evitar los riesgos de manipulación de efectivo en empresa, ya que esto es un riesgo si se difunde la información de poder sufrir riesgos de robos en la empresa, por lo tanto, se deben tomar medidas para su salvaguarda.
- Los pagos y desembolsos no están debidamente autorizados y respaldados por los respectivos comprobantes. Los desembolsos y pagos deben contar con la documentación soporte para justificarlos adecuadamente, y comprobar el motivo y la veracidad del mismo.
- No se realizan conciliaciones bancarias para verificar que las cobranzas recibidas, y los cheques emitidos hayan sido cargados y abonados en la cuenta bancaria de la empresa. Las conciliaciones bancarias son una herramienta que permiten verificar que los depósitos hayan sido efectuados por los montos indicados y a la fecha establecida, así como detectar que los cheques emitidos hayan sido cobrados y determinar los saldos reales de las cuentas bancarias.
- No existe una segregación de funciones en el área de tesorería. Lo que evidencia un riesgo, ya que, mediante la segregación de funciones, se

minimiza el riesgo de manipulación de la información en relación a manejo del flujo de caja.

- Se han presentado problemas de liquidez que genere el pago de facturas vencidas con retraso. Se puede evidenciar una debilidad en los procesos de manejo del flujo de caja, debido a que no se realiza eficientemente la gestión de cobranza para contar con los recursos necesarios que permitan cubrir con las deudas y obligaciones de manera oportuna, lo cual es un riesgo, que el proveedor podría tomar medidas desfavorables para la empresa por incumplimiento.
- No se realiza una planificación del flujo de caja para proyectar los ingresos y los gastos en el área de Tesorería. La planificación del flujo de caja permite proyectar los posibles ingresos que percibirá la empresa en un periodo determinado, y permite determinar los posibles costos y gastos que serán pagados para ese momento.
- Existen facturas cobradas y no rebajadas contablemente de los saldos de cuentas por cobrar.

Se puede concluir, que se pudo lograr el objetivo general de la presente investigación de proponer flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeles Publicidad C.A. lo que permitirá, gestionar de manera más efectiva la cobranza morosa, y la de reciente vencimiento, fortalecer la liquidez financiera, mejorar las relaciones con los clientes, realizar los registros de manera oportuna y confiables, a través de controles internos que permitan emitir reportes para la toma de decisiones por parte de la gerencia. Además, permitirá, que el personal realice sus actividades de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos organizacionales.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las reflexiones finales expuestas por la autora, en el presente estudio realizado en la empresa Cibeless Publicidad C.A., específicamente en el establecimiento del flujo de caja como herramienta estrategia para mejorar los procesos del área de tesorería, se formulan las siguientes recomendaciones:

- 1- Tomar en consideración los resultados obtenidos en esta investigación, ya que le permitirá a la organización analizar las debilidades que se observan con respecto a la gestión la elaboración y planificación del flujo de caja, lo cual permitirá realizar los correctivos necesarios, también reforzar las fortalezas observadas y cumplir las metas establecidas en el área de tesorería.
- 2- Actualizar elaborar un manual de normas y procedimientos, que sirva de herramienta para llevar a cabo las diversas actividades en el área de tesorería y en especial para la elaboración y planificación del flujo de caja, siendo este el instrumento más idóneo para proyectar los ingreso y egresos, evaluar la capacidad de pago por periodos, y realizar la solicitud de créditos, en el momento que lo considere necesario en el caso de presentarse como resultado un déficit financiero, asegurando en todo momento su continuidad en las actividades y que el personal conozca las normas y procedimientos.
- 3- Comunicar al personal con qué grado de eficacia se están alcanzando las metas y los objetivos establecidos. La información que le brinda al personal deber la necesaria, de esta manera se mejora la gestión contable y la gestión administrativa del flujo de caja.
- 4- Establecer equipos de trabajo dentro del departamento que puede ser extensivo a otras áreas para analizar e interpretar la información que se

genera entre ellos, estableciendo reuniones periódicas, buzones de sugerencias, entre otros. De esta manera, se analiza y se procesa la información y se establecen responsabilidades, lo cual va a permitir mejorar el proceso de toma de decisiones.

- 5- La capacitación constante del personal del área administrativa en materia de procesos financieros y contables, instruyendo al personal acerca de la importancia del uso y cumplimiento de las normas establecidas, ya que de esta manera aumenta la productividad del personal, mejora su desempeño y la organización logra sus objetivos organizacionales.
- 6- 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 en el uso del flujo de caja como herramienta financiera y por ende la administrativa y contable.

## REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2006). **El proyecto de investigación**. Quinta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Álvarez, Yessimar y Palacio, Katherine (2014). **Procedimiento de la Gestión para el Manejo del Efectivo en la Empresa Transporte Ruiz Ruiz, C.A.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de Grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Acosta, Juan y Hernando, Gustavo (2014). **Evaluación de la factibilidad técnica, económica y financiera de la producción de bombas hidráulicas centrífugas en Venezuela**. Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo de grado no publicado. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, Miriam (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Sexta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto (2009). **Enfoque de planeación y control de recursos**. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia.
- Carbajal, Marita y Rosario, Magda (2014). **Control Interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la Constructora A&J Ingenieros S.A.C. para el año 2014**. Universidad Privada Antenor Orrego. Trabajo de Grado no publicado. Trujillo. Venezuela.
- Gómez, Guillermo (2008). **Sistemas administrativos: análisis y diseño**. 8ª. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Gómez, Mauricio (2014). **Valorización de empresas Hites S.A. Por flujo de caja**, Universidad de Chile. Trabajo de grado no publicado. Santiago de Chile. Chile.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. 6ª. Edición. Ciudad de México. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Monsalve, Henry (2015), **Planificación fiscal en materia de IVA para mejorar el Flujo de Caja en la empresa Servicios COBIPLA C.A., ubicada en Maracay, Estado Aragua**. Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.

- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Segunda Edición. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Ramírez, Tulio (2007), **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. Tercera Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Sabino, Carlos (2008) **El proceso de investigación**. Sexta Edición. Caracas-Venezuela: Editorial Panapo.
- Serna, Héctor (2007). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. Séptima Edición. Bogotá, Colombia: Editorial 3R Editores.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2012). **El proceso de la investigación Científica**. Tercera Edición. Ciudad de México. México: Ediciones Limusa, S.A.
- Thomposn, Arthur (2007). **Administración Estratégica: Teoría y Casos**. 2ª. Edición en español. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

# **ANEXOS**



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

Estimado señor  
Gerente de Tesorería

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar flujo de caja como herramienta estratégica para mejorar los procesos del área de tesorería de la empresa Cibeles Publicidad C.A.

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

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

SI\_\_\_ NO\_\_\_

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

SI\_\_\_ NO\_\_\_

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

SI\_\_\_ NO\_\_\_

4. - ¿Se realiza un análisis de vencimiento de las facturas de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar para planificar su cobro o pago oportuno?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

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

SI\_\_\_ NO\_\_\_

6.- ¿Los pagos y desembolsos están debidamente autorizados y respaldados por los respectivos comprobantes?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

7.- ¿Se realizan conciliaciones bancarias para verificar que las cobranzas recibidas, y si los cheques emitidos hayan sido cargados y abonados en la cuenta bancaria de la empresa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

8.- ¿Se han presentado problemas de liquidez que genere el pago de facturas vencidas con retraso?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

9.- ¿Considera usted que existe una segregación de funciones en el área de tesorería?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

10.- ¿Sabe usted si realiza una planificación del flujo de caja para proyectar los ingresos y los gastos en el área de Tesorería?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

11.- ¿Considera usted que con la implementación de un flujo de caja como herramienta estratégica se podría mejorar los procesos en el área de tesorería?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

## ANEXO B

### TABLA DE FRECUENCIAS

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>7</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>9</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>10</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>11</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Fernández, y Romero (2017)