



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL
PARA LA ELABORACIÓN
DEL FLUJO DE CAJA
PROYECTADO PARA LA EMPRESA
R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.**

Autoras: Orlanyari Marín
Carla Sotillo

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA ELABORACIÓN
DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LA EMPRESA
R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.**

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

Autoras: Orlanyari Marín
C.I. V-23.412.228
Carla Sotillo
C.I. V-20.031.691

Tutora: Licda. Ysabel Pantoja

San Diego, Octubre de 2019



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

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quienes suscriben esta Acta Ysabel Pantoja de Cedula de Identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por las ciudadanas Orlanyari Marín y Carla Sotillo, titulares de la cedula de identidad N° V-23.412.228 y V-20.031.691, respectivamente, deja constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LA EMPRESA R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.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 diecinueve (2019).

Tutor Académico
Lic. Ysabel Pantoja
C.I. V-11.807.313

INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	pp. vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN INFORMATIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1 Formulación del Problema	6
1.2. Objetivos de la Investigación	6
1.3. Justificación de la Investigación	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases Teóricas	12
2.3. Definición de términos Básicos	15
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	16
3.2. Fases Metodológicas.	17
3.2.1. Diagnóstico de la situación actual.	17
3.2.2. Identificación de debilidades y fortalezas.	19
3.2.3. Diseño de estrategias de control.	20
CAPÍTULO IV RESULTADOS	
4.1 Análisis de resultados.	21
CAPÍTULO V PROPUESTA	
5.1. Presentación de la Propuesta.	36
5.2. Objetivos de la Propuesta.	37
5.3. Justificación de la Propuesta.	38
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	38
5.5. Desarrollo de la Propuesta	40
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS	54
ANEXOS	56

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1.	Cuadro de Observación	32
2.	Matriz DOFA	34
3.	Análisis de Estrategias	35
4.	Estrategias de Control Interno.	48

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS		pp.
1.	Flujo de caja proyectado semanal.	49
2.	Resumen Semanal de logros y presupuestado.	50

GRÁFICO	LISTA DE GRÁFICOS	pp.
	1. Registro diario de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar.	24
	2. Conciliaciones bancarias.	25
	3. Entrega de reportes de ingresos y gastos.	26
	4. Reportes financieros confiables.	27
	5. Comunicación efectiva entre los departamentos.	28
	6. Planificación de desembolsos.	29
	7. Préstamos de la empresa con entidades financieras.	30
	8. Planificación de compras.	31
	9. Planificación de pago de impuestos.	32
	10. Factibilidad del flujo de caja proyectado.	33

DEDICATORIA

A Dios. Este trabajo especial de grado y toda mi carrera va dedicado principalmente a Él, a quien le otorgo todos los momentos de gloria, logros y éxitos, por ser ese padre celestial que ha puesto en mí diversas habilidades y capacidades para el cumplimiento de todas las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida. Ser supremo que guía y autoriza cada paso que me he dispuesto a dar para conseguirme con cada propósito a ejercer.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, Te agradezco padre celestial por tus bendiciones, por abrirme puertas de grandes oportunidades, porque colocaste en todo momento las fichas necesarias para poder ir escalando cada nivel de mi carrera, gracias por protegerme cuando salía de noche de la universidad, gracias por darme sabiduría en cada momento donde me sentía que ya no podía más Gracias eternamente Mi Jehová.

A mis padres. Orlando Marín y Yarisol Camperos, que han sido el pilar fundamental de mi vida; gracias a ellos y a la educación que me han brindado, Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores hoy puedo decir que soy una mujer de bien y un futuro Contador Público. Mis padres han sido la motivación en todas mis decisiones y en toda mi carrera universitaria. Por esto y otras miles de razones esto va dedicado a ustedes. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. Me lleno de orgullo al lograr esta meta y poder darles la satisfacción de que su hija es ahora una profesional y que gran parte de ese trabajo y gran esfuerzo que han hecho por mí, hoy en día está dando sus frutos. Eternamente agradecida.

Orlanyari Marín

DEDICATORIA

Dedico esta investigación primeramente a Dios, por darme la fortaleza y permitirme alcanzar una de mis mayores metas.

A mis padres, a quienes les debo la vida, gracias por sus consejos, amor, compañía, por la educación que me dieron, por creer en mí y apoyarme incondicionalmente a lo largo de mi carrera. Los amo mucho.

A mi hija Sarahi, por ser mi mayor fuente de inspiración y acompañarme en este trayecto.

A Moisés, por su compañía, apoyo y ánimo para alcanzar esta meta.

A mis hermanos, por su compañía, apoyo y ánimo para seguir adelante, no desmayar y alcanzar nuevas metas.

A mis sobrinos por su cariño, e inspirarme a ser mejor persona para brindarles un buen ejemplo a seguir.

Carla Sotillo

AGRADECIMIENTO

A mis familiares y amigos.

A mis hermanos Orlando, Oswaldo, Osmel y Jorge Marín por siempre esperar lo mejor de mí, y que demuestran estar orgullosos de su única hermana. ¡Gracias a ustedes!

A mis amigos Betty Rodríguez Gustavo Sánchez Reinaldo Cabrera porque indudablemente estuvieron presente y fueron de gran apoyo en todo momento.

A mis amigos de la universidad nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Maribel, Anjherlin, Carla, Cesar, Thaibeth, Sara, Betsy, Daniela, Fernando, por haberme dado su amistad y apoyo en cada momento que los necesite en mi carrera.

A mis profesores.

Lic. Miguel Licon por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales; a la Lic. Isabel Pantoja por su apoyo ofrecido en este trabajo y para la elaboración de esta tesis.

Finalmente, a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas durante nuestra formación.

Orlanyari Marín

AGRADECIMIENTO

A Dios, ante todo, por darme salud para culminar esta investigación.

A mis familiares por su amor incondicional.

A mis amigos que siempre me apoyaron en este trayecto.

A la profesora Ysabel Pantoja, por brindarme sus conocimientos y colaboración para realizar con éxito este trabajo de grado.

A los profesores de la Universidad José Antonio Páez, por enseñar con paciencia y dedicación y formar una nueva generación de profesionales.

Y a los Directivos de la empresa R.J.C VENEZUELA MOTORS, por permitirme desarrollar este trabajo de grado en su empresa.

Carla Sotillo.



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

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA ELABORACIÓN DEL
FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LA EMPRESA
R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.**

San Diego, Octubre de 2019

Autoras: Orlanyari Marín y Carla Sotillo

Tutora: Licda. Ysabel Pantoja

RESUMEN INFORMATIVO

Esta investigación tuvo como objetivo proponer 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, o por el contrario poder dirigir sus excedentes de recursos en inversiones para evitar el deterioro del efectivo producto de la inflación. La metodología que fue implementada fue enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, con apoyo de un estudio con diseño de campo a nivel descriptivo. La población y muestra que fue objeto de estudio estuvo conformada por cuatro (04) personas que intervienen en el proceso del flujo de caja, comprendidas por los departamentos de tesorería, administración y contabilidad, de la empresa en estudio, por ser la población pequeña y finita se considera una muestra censal. En relación, a la recolección de información de tipo primario se utilizaron las técnicas la encuesta apoyada del instrumento el cuestionario comprendido de diez (10) preguntas de tipo dicotómicas cerradas con alternativas de respuestas (si-no) y la observación directa a través de un cuadro de observación, cuya información obtenida será tabulada, graficada, analizada e interpretada, para diagnosticar la situación actual que presenta el departamento en sus procesos e identificar las debilidades y fortalezas existentes junto a los factores externos que influyen en la elaboración del flujo de caja, para exponerlos en una matriz DOFA. Se concluye 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.

Descriptor: Flujo de caja proyectado, Estrategias, Control del Efectivo.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad están en constantes cambios, buscando implementar herramientas que le permitan lograr los objetivos propuestos, para ello, es necesario establecer controles que les garanticen que se cumplan con los procedimientos, políticas y normativas propuestos, de esta manera buscar mantenerse en el mercado, ya que el control permite detectar posibles desviaciones y establecer los correctivos necesarios.

En este sentido, el presente estudio estuvo orientado a proponer 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. Para tal fin, se estructurará este Trabajo Especial de Grado en cinco (05) capítulos; en el cual:

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, así como su justificación.

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: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de acuerdo con los objetivos específicos, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información y la población y muestra que suministrará la misma.

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 dio solución a la problemática existente en la empresa en estudio, que consistió en proponer estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. Venezuela Motors C.A.,

Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones, a las cuales llegaron las autoras en la presente investigación.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En su búsqueda continua, las empresas hoy en día requieren de mejoras en sus procesos para ser efectivas y competitivas, para lograr mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, logrando enfrentarse a los avances tecnológicos, la globalización y los efectos de las economías en las cuales se desenvuelven. En este sentido, requieren de una evaluación en sus procesos e implementar controles que le garanticen alcanzar los planes y metas establecidos, dirigidos al logro de los objetivos organizacionales.

En Venezuela, las empresas se encuentran inmersas en una constante adaptación en sus procesos de los cambios socioeconómicos enfatizados en enfrentar los efectos de una economía hiperinflacionaria, la cual les obliga a administrar adecuadamente sus recursos, en especial los financieros, los cuales sufren abruptamente una desvalorización del poder adquisitivo. Estos recursos son requeridos para reponer sus inventarios y cubrir los gastos que son necesarios para mantener la operatividad de la organización.

En este sentido, es necesario realizar una revisión de sus procesos en todos los niveles organizacionales, en especial los que manejan el efectivo, tanto producto de los ingresos por las ventas, como de la dirección hacia el pago de deudas y compromisos contraídos por la misma. En este sentido, el control es necesario que sea implementado en el manejo del flujo de caja, de manera que se pueda detectar posibles desviaciones en sus procesos y establecer los correctivos a tiempo, que garanticen que se cumpla con los procedimientos, políticas y normativas implantadas, para lograr que el personal que se desempeña en esa área cuente con las directrices necesarias y cumpla con las mismas, para que sea eficiente al logro de los objetivos.

Asimismo, es necesaria que exista una segregación de funciones, donde se minimicen los riesgos de duplicidad de actividades, omisiones o la oportunidad al fraude, por su parte permita que se emitan reportes que apoyen el proceso de toma de decisiones, así como la elaboración de estados financieros confiables, con los cuales se pueda conocer los saldos reales de las cuentas por cobrar, para generar una gestión efectiva y obtener los ingresos en el tiempo esperado de acuerdo a su vencimiento

Como complemento, con la información obtenida se busca determinar las obligaciones existentes, de manera que se pueda planificar los pagos de acuerdo a la disponibilidad financiera. Mediante el control de los ingresos y egresos presentado en el flujo de caja, se podrá evaluar, al restar a los ingresos los egresos posibles, determinar si existe déficit, para poder solicitar financiamiento a tiempo a los socios o entidades bancarias, o por el contrario dirigir los recursos que se reflejen en excedentes financieros a inversiones para evitar el deterioro de las cuentas monetarias líquidas, principalmente reflejadas en el efectivo disponible en caja y banco.

Cabe señalar, que el control interno está orientado a medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar la acción correctiva que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. Por su parte, el control interno en una organización está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Por lo tanto, el control interno debe brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Siendo el efectivo uno de los activos más líquidos de una empresa, la gerencia debe estar orientada, no sólo a establecer un control adecuado que prevenga la sustracción y evite que los empleados den un uso inadecuado al dinero que posee la misma, sino también debe ser utilizado inteligentemente para que éste pueda ser rápidamente invertido en beneficio de mejorar la operatividad, la competitividad y la

rentabilidad de la organización, es por ello, que se requiere de una cuidadosa contabilización de las operaciones relacionadas al ingreso y egreso del efectivo, de manera que se puedan conocer las cifras reales y salvaguardar el activo.

En este mismo orden de ideas, cabe señalar que el flujo de caja es una importante herramienta para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversos periodos a lo largo de un año, al respecto, el concepto del flujo de caja resume las entradas y salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un período próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año. Además, el flujo de caja como herramienta, permite proyectar las entradas del efectivo y destinarlas de acuerdo a las prioridades, planes y metas establecidos a actividades de operación, de inversión o financiamiento.

Tras lo antes expuesto, el presente estudio está dirigido a brindar una propuesta viable a la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., que está dedicada a la fabricación, administración, exportación, compra y venta al mayor y detal de motos, sus partes, repuestos y accesorios, prestación de servicios mecánicos y mantenimientos en general, la cual presentan debilidades en sus procesos de flujo de caja, debido a que no cuenta con procedimientos, normativas ni políticas para el área de tesorería, en el departamento de administración y gerencia, que permitan un adecuado registro de la cobranza y actualización de las cuentas por cobrar, para determinar el flujo estimado de los ingresos que serán dirigidos al pago de deudas y obligaciones

Además, no se efectúa una planificación de pagos para poder determinar los recursos necesarios para cubrir sus compromisos contraídos, esto último por la falta de registro oportuno de las facturas y gastos pendientes de pago, no se establece un día de caja, por lo tanto, se requiere de estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado de manera que se pueda evaluar la necesidad de financiamiento, si se presentan un déficit o si existen excedentes poder dirigirlos a inversiones eficaces y oportunas para evitar el deterioro del poder adquisitivo producto de la economía inflacionaria actual.

De esta manera, se podrá obtener información confiable para apoyar el proceso

de toma de decisiones, planificar el pago de sus deudas, emitir estados financieros con información confiable, veraz y oportuna, optimizar el desempeño del personal, y lograr los objetivos organizacionales, en pro de mantenerse a la organización en el mercado en el cual se desenvuelve. En este sentido, de no aplicarse un control en el manejo del efectivo podría generar que se debilite la liquidez financiera, se incumpla con los compromisos en el tiempo oportuno y perjudique la operatividad de la organización deteriorando, además, su imagen ante sus clientes, proveedores, trabajadores e inversionistas y poniendo en riesgo su permanencia en el tiempo en el mercado y su posicionamiento actual.

1.1.1 Formulación del Problema

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias de control adecuadas para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos para el registro de los ingresos y egresos de la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.
- Diseñar estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

Siendo el control utilizado para minimizar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones, y estando directamente relacionado con la contabilidad, ya que es necesario que la información financiera sea confiable, veraz y oportuna, es necesario que sea implementado en los procesos en especial en el manejo del flujo del efectivo. En este sentido, se propone en el presente estudio estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.,

A tales efectos, lograr que se pueda hacer efectivo el proceso de cobranza y ejecutar su registro oportuno para fortalecer la liquidez financiera y contar con información confiable para destinar los ingresos generados productos de las ventas, en pagar los compromisos contraídos, de tal manera que se pueda realizar una planificación de pagos de acuerdo al vencimiento de sus deudas, poder estimar los ingresos que serán utilizados en cada periodo, en el caso que existan déficit financiero, poder buscar alternativas de financiamiento a tiempo o por el contrario realizar inversiones que minimicen el riesgo de que el efectivo deteriore su poder adquisitivo convirtiéndolo en inversiones de activos no monetarios.

Asimismo, la presente investigación, podrá mejorar el desempeño del personal en las áreas involucradas al manejo de efectivo, por otro lado, servir socialmente de aporte a otras empresas que presenten problemática similar, en cuanto al aporte académico servir de antecedentes a otros estudios de investigadores de la Universidad José Antonio Páez u otras Universidades, relacionados al uso del control interno y el flujo del efectivo como herramientas financieras. Finalmente, el presente estudio será de gran ayuda para las autoras, ya que aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral, cumpliendo con las líneas de investigación establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales, específicamente para la Carrera de Contaduría Pública, bajo la temática denominada evaluación de procesos contables, administrativos y financieros.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta el marco teórico, que de acuerdo a Arias (2016:16), indica que: “es producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en un recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”, por lo tanto, permite orientar al estudio en todos sus aspectos, y está comprendido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las definiciones de términos utilizados para desarrollar las fases metodológicas y la propuesta que dará solución al problema planteado.

2.1 Antecedentes de la Investigación

De acuerdo a Arias (2016:16), explica que los antecedentes de una investigación: “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en el área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”, en este sentido, siendo el control y el flujo de caja proyectado, las herramientas gerenciales que se quieren proponer en el presente estudio, a continuación se presentan las investigaciones anteriores relacionadas a temática planteada donde se citan los autores, el título de su investigación, la metodología utilizada y las conclusiones emitidas, entre las cuales se consultaron las siguientes:

Primeramente, Aparicio y Ordoñez (2018), quienes presentaron una investigación en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, que lleva por título **“Estrategias administrativas y contables para mejorar el proceso de manejo del flujo de caja de la empresa Transporte Big C.A.”**, con la finalidad de lograr planificar el efectivo requerido para pagar sus deudas y obligaciones de manera oportuna, de acuerdo a los ingresos que fueron percibidos generados por la prestación de servicios de transporte. La

metodología implementada fue bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado de un estudio de campo y documental, a nivel descriptivo. La muestra estuvo representada por tres (03) personas, a las cuales se les aplicó la técnica seleccionada que fue la encuesta, con apoyo del instrumento el cuestionario, comprendido de doce (12) preguntas de respuestas cerradas tipo dicotómicas si-no.

Con los resultados obtenidos, las autoras concluyen en su investigación que mediante las estrategias administrativas y contables se podrá mejorar el proceso de manejo del flujo de caja de la empresa, ya que permitirán establecer un control de los registros de las operaciones ordinarias de la empresa, que aportarán la información necesaria para la elaboración del flujo de caja, así como hacer efectivo el proceso de cobranza que asegure el ingreso continuo y efectivo de los recursos financieros para poder pagar las deudas y obligaciones a tiempo. Este antecedente sirve de aporte mediante las bases teóricas que se utilizarán en el presente estudio, relacionadas al flujo de efectivo y su manejo adecuado, que permita mejorar el proceso de cobranza para poder percibir un ingreso constante en el tiempo esperado de acuerdo a la planificación de las ventas.

Seguidamente, Suaza (2018), quien expuso en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, que lleva por título **“Estrategias contables para la optimización del flujo de efectivo de la empresa Proagro C.A.”**, con la finalidad de llevar un registro adecuado de los ingresos y egresos y determinar la liquidez financiera real con que cuenta la empresa, poder planificar adecuadamente el pago de sus obligaciones de acuerdo a la proyección de sus ingresos, y realizar una evaluación de manera oportuna de las necesidades de financiamiento. El estudio se enmarcó bajo la metodología de un proyecto factible, donde la muestra la conformaron nueve (09) personas. La técnica empleada fue la encuesta con apoyo de un cuestionario comprendido de trece (13) preguntas dicotómicas si-no, y la observación directa con apoyo de un cuadro de observación. La autora concluye en su investigación, con la interpretación de los resultados que, para garantizar la operatividad de la organización debe realizar una administración adecuada

de sus recursos, por lo tanto, se requiere obtener información financiera y contable confiable, veraz y efectiva, que permita lograr planificar la recepción de los ingresos y dirigirlos a cubrir sus deudas y obligaciones contraídas, así como medir las necesidades de financiamiento para hacerlas efectivas. Su aporte al presente estudio, es el uso de un cuestionario como instrumento de recolección de información, para poder realizar un diagnóstico, el cual será aplicado a la muestra seleccionada en el presente estudio quien suministrará información de tipo primario sobre los procesos para el registro de los ingresos y egresos de la empresa en comento.

Por su parte, Loor (2018), quien presentó una investigación en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, en Ecuador, para optar al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría – CPA, el cual lleva como título **“El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones gerenciales”**, con la finalidad de determinar el procedimiento financiero de la empresa Atancuri, con el fin de identificar las causas de la problemática del flujo de caja, debido a que en el presente ejercicio económico no se ha realizado la elaboración del flujo de caja proyectado, lo que ha provocado una disminución del efectivo. Para tal fin, se desarrolló el estudio de tipo descriptiva, e histórica con apoyo de un diseño de campo y documental, con un enfoque cualitativo, en donde se aplicó como técnicas de recolección de datos la entrevista y la observación directa, apoyados de un cuestionario como instrumento y fotografías y grabaciones, respectivamente. La muestra fue de cuatro (04) personas.

Con los resultados obtenidos, se pudo concluir que La empresa Atancuri elabora sus estados financieros con el propósito de cumplir con los requerimientos establecidos por el ente regulador, pero no se evidencia un análisis de los resultados que reflejen dichos Estados Financieros específicamente el estado de flujo de caja. Su aporte al presente estudio, son las bases teóricas del flujo de caja para poder soportar el basamento teórico y poder desarrollar las fases metodológicas de la investigación.

Por otro lado, Rebolledo (2015), presentó una investigación en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, que lleva un trabajo de grado titulado **“Estrategias para la administración**

del flujo de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni”, con la finalidad de lograr el control de la disponibilidad bancaria en pro al equilibrio sano en la relación liquidez, solvencia. Para ello se adoptaron procedimientos metodológicos que permitieron caracterizarla como un proyecto factible con base documental y bibliográfica con nivel descriptivo; la población estuvo conformada por el personal de tesorería de las distintas empresas de la corporación arribando a un total de 18 unidades, a quienes se les aplicó un cuestionario expresado en afirmaciones con opciones de escala para ubicar las respuestas.

Luego de recolectados y analizados los datos se concluye que, a pesar de la determinación cualitativa de estabilidad en el grupo se constató que las decisiones sobre la asignación del efectivo no responden a procesos formales de planificación ni control, condicionadas por el criterio subjetivo y empírico y que puede ser generadora de riesgos de insolvencia de la liquidez en el futuro, ya que no están relacionados con los indicativos de la capacidad de la empresa para mantenerse operativa en el corto plazo, por lo tanto es necesario que la misma de pasos sólidos en su gestión financiera, por lo que se propuso lineamiento para desarrollar un modelo para planificar la asignación de la disponibilidad bancaria. Su aporte al presente estudio es un modelo de flujo de caja proyectado para estimar los gastos que se generarán en un periodo y poder cubrirlos mediante la estimación de las ventas que se podrían realizar en cada periodo del año, por lo tanto, se requiere una eficiencia en la gestión de cobro.

Finalmente, Urbaneja (2015), presentó en la Universidad de Carabobo, con sede en el Campus la Morita, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención Finanzas, el cual lleva como título **“Gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC) para el manejo del efectivo en las pequeñas y medianas empresas del sector eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot Estado Aragua”**, la cual tiene como finalidad optimizar la gestión financiera en las Pymes del sector antes descrito, basadas en lineamientos donde se utilice el Balance Scorecard (BSC). La metodología implementada fue bajo la modalidad de un proyecto factible.

La técnica aplicada para la recolección de datos fue la encuesta con apoyo del cuestionario como instrumento, dirigido a la muestra de quince (15) trabajadores que laboran en el departamento de finanzas de tres (03) Pymes. Con los datos obtenidos se concluyó que, en estas empresas no se mide la gestión financiera mediante indicadores, los objetivos financieros no están enfocados en la generación de efectivo, ni en la rentabilidad. Su aporte al presente estudio, es reflejar la importancia de poder direccionar los recursos a cubrir los gastos generados para poder garantizar la operatividad de la empresa, y mejorar los procesos de ventas y cobranza para obtener los ingresos que puedan aumentar la liquidez necesaria a tiempo y minimizar los riesgos de insolvencia.

2.2 Bases Teóricas

Señala Balestrini (2016:139), que las bases teóricas son: “un conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican los aspectos significativos del tema o problema en estudio y lo situación dentro de un área específica del conocimiento”, por lo tanto, constituyen el corazón de trabajo del investigador, ya que son el medio donde se cimienta el análisis de cada uno de los objetivos del presente estudio, a través de la representación del desarrollo de los conceptos y preposiciones del enfoque abordado, entre las cuales se citan las siguientes:

2.2.1 Flujo de caja

Se entiende como aquel reporte que muestra los saldos de los ingresos menos los egresos de efectivo, conocido también como el término de “cash flow”, ingresos que se ha generado debido a una inversión o producto de las ventas en un periodo determinado; asimismo, es posible la elaboración de un presupuesto de caja o también conocido flujo de caja proyectado, que de acuerdo a Hirache (2013), expresa que:

Su elaboración implicará que la entidad realice pronósticos sobre hechos futuros que se esperan lograr sobre la base de un plan de negocios. Hay que tener en consideración que cuando elaboramos un flujo de caja, debemos identificar el flujo de

efectivo operativo que se produce o producirán por las operaciones propias del giro del negocio. (p.5)

En este sentido, la elaboración del flujo de caja, por lo general, es elaborado por tesorería o por la persona encargada de reportar a la gerencia financiera de la empresa y su periodicidad de realización será mensual, semestral o anual; pero, más pronto sea el periodo de evaluación de los saldos de los ingresos y egresos de caja, serán más precisos sus resultados. Por lo tanto, la presente base teórica es de gran relevancia para el presente estudio ya que es la herramienta gerencia que se quiere proponer para poder mejorar la liquidez financiera e la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

2.2.2 Estrategias

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Para Hellriegel y Slocum (2012:195), expresan que: “las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen o instrumentan para conseguir uno o más objetivos”. Esta definición también se utiliza para referirse a un plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En este sentido, una estrategia se puede decir, que es el proceso que se selecciona y con el cual se prevé alcanzar un cierto estado a futuro. Por lo tanto, deben ser únicas en algo, en relación con los participantes o que aun cuando persigan metas similares a los de la competencia, lo hagan de otro modo. Es por ello, que las estrategias ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a la que tienen sus participantes.

Bajo este contexto, la presente base teórica es fundamental para el presente estudio, debido a que las estrategias que se pretenden diseñar estarán fundamentadas en las necesidades propias de la empresa R.J.C. Venezuela Motors, específicamente para mejorar el proceso de gestión del efectivo, utilizando el control interno que permita garantizar el cumplimiento de los procedimientos necesarios para la elaboración del flujo de caja proyectado, que permita garantizar la liquidez financiera

requerida para poder cubrir las obligaciones contraídas por la misma y que se mantenga su operatividad en el tiempo.

2.2.3 Control del efectivo

El control del efectivo debe ser constante y obligatorio dentro de la administración financiera de la empresa, no basta solo en obtener beneficios, sino es necesario tener como hacer frente a las obligaciones adquiridas. El flujo de efectivo es la mejor manera de medir el rendimiento o liquidez de la empresa y suministra información confiable acerca de las condiciones y rentabilidad. Según los autores Brigham y Houston (2010), sostienen que:

Administración y control del efectivo. El efectivo presenta problemas contables, en especial no sólo porque entra en gran número de operaciones, sino también, por las siguientes razones: el efectivo es el activo individual que más fácilmente se convierte en cualquier otra clase de activo; se le oculta y se le transporta sin dificultad y es buscado en forma casi universal. Por lo tanto, la contabilización correcta de las operaciones con efectivo, exige que se establezcan controles para asegurarse de que el efectivo propiedad de la empresa no sea utilizado indebidamente para provecho personal por alguien de la empresa o que esté relacionado con ella (p. 293)

Es por ello, que se puede afirmar que el control del efectivo eficiente es importante para la organización, motivado a que a través de éste se garantiza un apropiado uso del efectivo, evitando una manipulación inadecuada que ponga en riesgo las finanzas de la empresa. Por lo tanto, es de gran importancia la presente base teórica, debido a la necesidad de implementar controles requeridos para la elaboración del flujo de caja proyectado en la empresa R.J.C. Venezuela Motors C.A.; de manera que se garantice el registro oportuno de las operaciones relacionadas al efectivo, y se puedan emitir reportes con información confiable.

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.

Clientes: organización o persona que recibe un producto y tiene la obligación de pagar su valor en determinado tiempo.

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.

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

Estrategias de Control: constituye la última etapa del proceso de dirección estratégica y se puede considerar como un tipo especial de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento.

Flujo de caja: entradas y salidas de dinero generadas por un proyecto, inversión o cualquier actividad económica.

Liquidez: capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero en efectivo.

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

En este capítulo se detalla el marco metodológico con el cual se llevó a cabo el presente trabajo de investigación, que de acuerdo a Sabino (2012:125), señala que: “se requiere establecer un marco metodológico que incluya procedimientos lógicos, técnicos y operacionales implícitos en todo proceso investigativo, de manera que le dé sustento científico aportándole confiabilidad y validez al enmarcarlo en el rigor del método”, a tales efectos contuvo el tipo, diseño y nivel de la investigación, las fases metodológicas establecidas de acuerdo a los objetivos planteados, la población y muestra objeto de estudio, así como las técnicas de recolección de información empleadas y el método de análisis de los resultados, presentados a continuación:

3.1 Tipo y Nivel de la Investigación

De acuerdo al tipo de estudio se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, La metodología que se implementará para la presente investigación será bajo la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a Palella y Martins (2012:7), señalan que: “consiste en la elaboración de un modelo operativo, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de un grupo social”, debido a que permitió proponer estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A, con el fin de lograr una administración adecuada del efectivo y fortalecer la liquidez financiera de la organización.

Asimismo, fue fundamentado en un diseño de campo, el cual según Palella y Martins (2012:83), este estudio: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”, por lo tanto, la recolección de información de tipo primario se realizó directamente en el área de tesorería de la empresa objeto de estudio. En cuanto al nivel, será descriptivo, que de

acuerdo a Palella y Martins (2012:86), aseveran que: “el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual”, por lo tanto, se detallarán los procesos para la elaboración del flujo de caja, así como se realizará el análisis de los resultados para desarrollar las fases metodológicas y poder exponer las conclusiones a las cuales se llegarán en el presente estudio.

3.2 Fases Metodológicas

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

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos para el registro de los ingresos y egresos de la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

Esta fase de investigación, tuvo la finalidad de establecer un diagnóstico de la situación actual de los procesos para el registro de los ingresos y egresos de la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A. con el objeto de determinar dónde se están presentando las fallas, y que generan debilidades en el proceso de elaboración del flujo de efectivo, para tal fin se estableció la población y muestra que brindará la información de tipo primario.

Al respecto, Palella y Martins (2012:93), señala que: “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información sobre las que van a generar conclusiones (...) es el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación”, en tal sentido, la población del presente estudio estuvo comprendida por cuatro (04) personas que trabajan en el área de administración, contabilidad y tesorería. En cuanto a la muestra, expresan Palella y Martins (2012:93), son definidos como: “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características se reproducen de la manera más exacta posible”, por lo tanto, por ser

una población pequeña y finita la muestra estuvo representada por la totalidad de la población, es decir, cuatro (04) personas, considerándose este tipo de muestreo censal.

Para la realización del diagnóstico se procedió a seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección de datos, según la Universidad Nacional Abierta (2015:307), describe la técnica como: “el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección”, por su parte, de acuerdo a Sabino (2012:99), indica que: “un instrumento de recolección de datos es, en principio cualquier recursos de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

En este sentido, se aplicaron en el presente estudio, primeramente, la técnica la encuesta, que según Palella y Martins (2012:134), se refieren a que: “la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”, la misma estuvo apoyada por el instrumento el cuestionario que de acuerdo a Bisquerra (2014:88), plantea que: “los cuestionarios consisten en un conjunto más o menos amplio, de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variable que son objeto de estudio en la investigación”, el mismo contendrá preguntas dicotómicas de respuestas cerradas con únicas alternativas si-no, (ver anexo A).

Seguidamente, se aplicó la técnica la observación directa, que de acuerdo a Sabino (2012:134), la define como: “aquella a través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones de la realidad social”, la misma, tuvo como instrumento de apoyo el cuadro de observación (ver Cuadro 1), que según Tamayo y Tamayo (2018), expone que: “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, el mismo será aplicado con la finalidad de recoger información del proceso de registro de los ingresos y egresos, desde la óptica de las investigadoras, en el cual se logre evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presenta en los departamentos.

Después de aplicada la técnica de la encuesta, se aplicó la técnica de análisis de contenido el cual según Balestrini (2016:156), 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 en tabla de distribución, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para desarrollar las siguientes fases, así como, llegar a las conclusiones de la investigación.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de los datos e información recolectados a través de la encuesta y la observación directa, se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., las cuales fueron expuestas junto a los factores externos mediante una Matriz DOFA, que de acuerdo a Serna (2013:158), 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, surgieron estrategias que dieron estructura a la propuesta de acuerdo a sus propias necesidades, a partir del análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la organización que influyen en el control para la elaboración del flujo de caja proyectado, de las cuales al realizar el cruce, surgieron cuatro (4) tipos de estrategias FO, DO, FA y DA, ya que si se logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas.

3.2.3. Fase III: Diseño de las estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

En esta fase la propuesta requirió del diseño de estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., de tal manera que logre el registro de los ingresos y egresos generados para poder obtener proyecciones de cifras que serán utilizadas para la elaboración de la herramienta propuesta de manera que se pueda obtener la liquidez necesaria mediante una recuperación efectiva de la cobranza para cubrir sus obligaciones, así como optimizar el desempeño del personal, de manera que la información sea confiable, veraz y oportuna para determinar las necesidades de financiamiento, en el caso de detectarse un déficit financieros, o dirigir los recursos a inversiones para evitar el deterioro monetarios de las finanzas de la organización.

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

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

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permitieron el desarrollo de las fases metodológicas para alcanzar los objetivos propuestos, para lograr proponer de las estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A, que permitan lograr optimizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, y cumplirse con el objetivo general de la investigación, que le dé una solución viable a la problemática planteada, los cuales se presentan a continuación.

4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos para el registro de los ingresos y egresos de la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

Esta fase de investigación, tuvo la finalidad de establecer un diagnóstico de la situación actual de los procesos para el registro de los ingresos y egresos de la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A. con el objeto de determinar dónde se están presentando las fallas, y que generan debilidades en el proceso de elaboración del flujo de efectivo, para tal fin se utilizó primeramente la técnica la encuesta apoyada del cuestionario como instrumento, aplicado a la muestra comprendida por cuatro (04) personas que trabajan en el área de administración, contabilidad y tesorería, seguidamente, la técnica la observación directa a través de un cuadro de observación, aplicado en el departamento de tesorería de la empresa en estudio, cuyos resultados fueron graficados, tabulados, analizados e interpretados, presentados a continuación.

a) Análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario

Ítem 1.- ¿Sabe usted si se realizan diariamente los registros de cuentas por pagar y cuentas por cobrar?

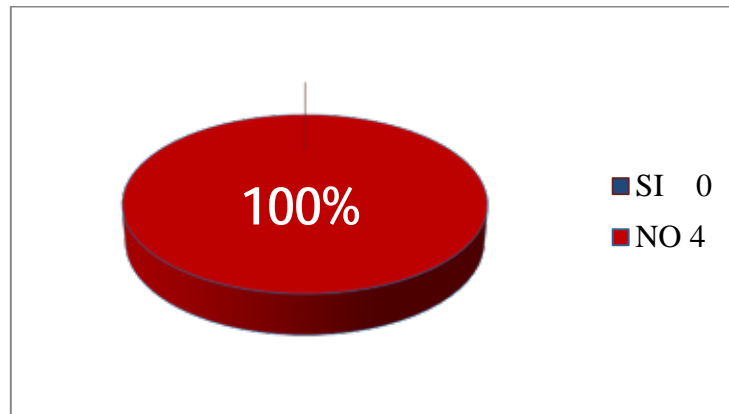


Gráfico 1.- Registro diario de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

En el presente gráfico, se observa que el cien por ciento (100%), de los encuestados, expresa que no se realizan diariamente los registros de cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Los registros diarios permiten mantener una información actualizada de los derechos y deudas que tiene la empresa en determinado momento, si no se logra efectuar de esa manera la información no es confiables para la toma de decisiones o elaboración el flujo de caja.

Ítem 2.- ¿Tiene usted conocimiento si se realizan conciliaciones bancarias de los ingresos y egresos de la empresa?

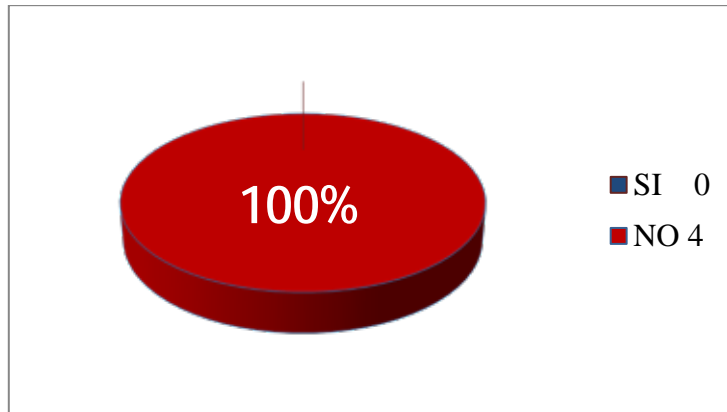


Gráfico 2.- Conciliaciones bancarias

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

En el presente gráfico, se observa ante esta interrogante, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señala que no se realizan conciliaciones bancarias de los ingresos y egresos de la empresa. Las conciliaciones bancarias es una de las herramientas de control del flujo de efectivo para evaluar que los depósitos se realicen oportunamente en la fecha prevista, y que sea por los montos correctos, así como la verificación que los desembolsos sean por las cantidades correctas y debidamente autorizados, para evitar fraudes en el manejo del efectivo.

Ítem 3.- ¿Sabe usted si el departamento de contabilidad entrega puntualmente los reportes de los ingresos y gastos al departamento de tesorería?

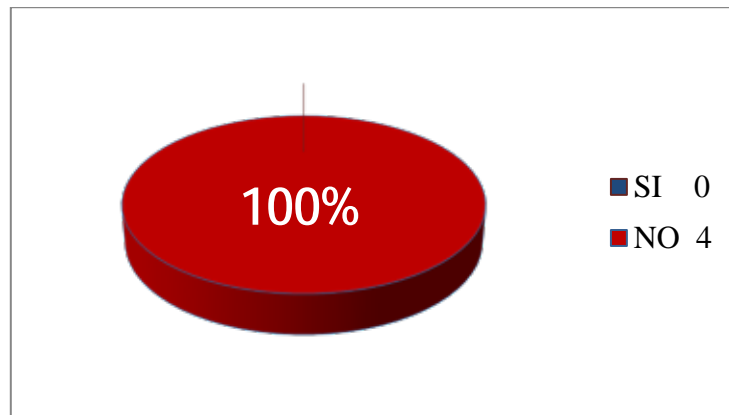


Gráfico 3.- Entrega de reportes de ingresos y gastos.

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar que el cien por ciento (100%) de la muestra expresa que el departamento de contabilidad no entrega puntualmente los reportes de los ingresos y gastos al departamento de tesorería. El no entregar la información oportuna, genera que no se puedan realizar en la fecha de realización de pagos teniendo que recurrir a realizar pagos adicionales de emergencia duplicando el proceso y corriendo el riesgo que no se cuenten con los recursos necesarios por haberlos dispuesto en el pago de otras obligaciones.

Ítem 4.- ¿Considera usted que los reportes financieros son confiables para la elaboración del flujo de caja?

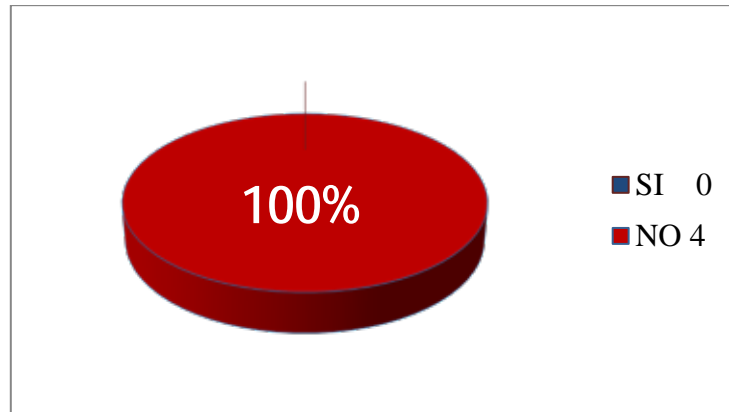


Gráfico 4.- Reportes financieros confiables.

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que los reportes financieros no son confiables para la elaboración del flujo de caja. La información financiera y contable debe ser veraz y oportuna para poder realizar el flujo de caja, ya que de ello depende la efectividad del mismo.

Ítem 5.- ¿Cree usted que es efectiva la comunicación entre los departamentos que conforman la empresa y el departamento de tesorería en relación al suministro de información sobre los ingresos y egresos?

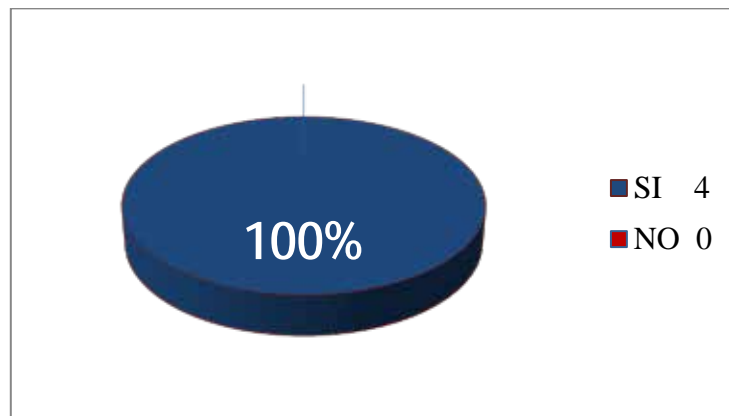


Gráfico 5.- Comunicación efectiva entre los departamentos.

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, que es efectiva la comunicación entre los departamentos que conforman la empresa y el departamento de tesorería en relación al suministro de información sobre los ingresos y egresos. La comunicación interdepartamental es necesaria para todo proceso integrado, ya que en el departamento de tesorería se centran todos los desembolsos que debe realizar la empresa, por lo tanto, es imprescindible la comunicación efectiva entre ellos.

Ítem 6.- ¿Sabe usted si el departamento de recursos humanos tiene una planificación de los desembolsos correspondientes a anticipo de prestaciones sociales, pago de intereses sobre prestaciones, vacaciones y utilidades?

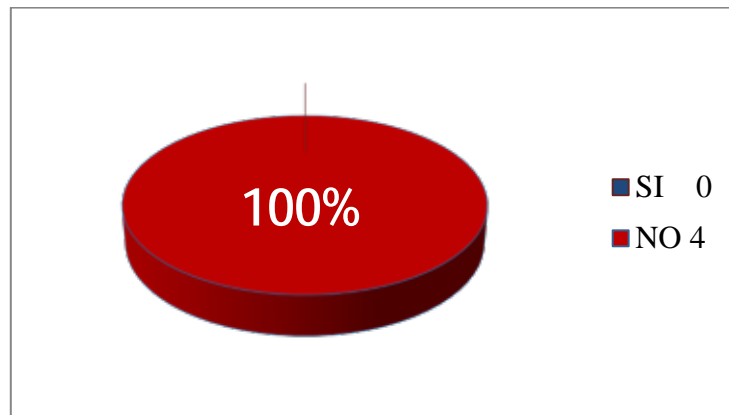


Gráfico 6.- Planificación de desembolsos.

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

En el presente gráfico se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, el departamento de recursos humanos no tiene una planificación de los desembolsos correspondientes a anticipo de prestaciones sociales, pago de intereses sobre prestaciones, vacaciones y utilidades, entre otros. Siendo el departamento de tesorería quien dirige los recursos hacia el pago de deudas y obligaciones es imprescindible que se le suministre la información a tiempo sobre los pagos próximos a realizar al personal, ya que estos son de prioridad y se deben reservar los recursos correspondientes.

Ítem 7.- ¿Cree usted que el departamento de tesorería posee información sobre los préstamos que posee la empresa con entidades financieras o bancarias?

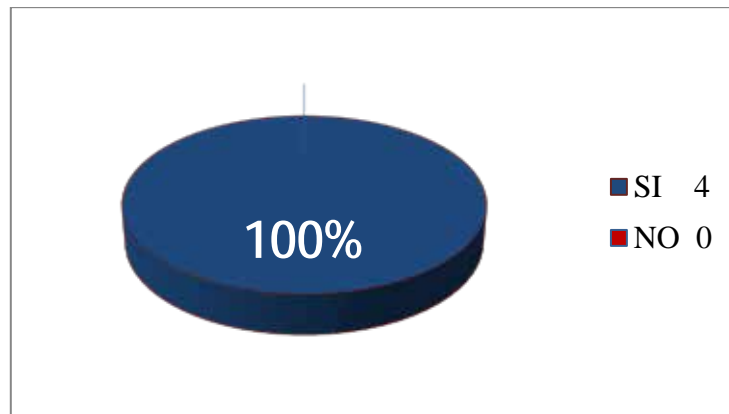


Gráfico 7.- Préstamos de la empresa con entidades financieras

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el gráfico, que el cien por ciento (100%) de la muestra, expuso que el departamento de tesorería posee información sobre los préstamos que posee la empresa con entidades financieras o bancarias. Es necesario tener presente las obligaciones de la empresa con las entidades financieras para poder planificar el pago de intereses y amortizaciones de capital para disminuir las deudas de acuerdo a la oportunidad financiera, en el caso de obtener excedentes de efectivo, para disminuir los gastos de intereses, y evitar quedar morosos ante la entidad financiera, que esto perjudicaría en la credibilidad crediticia que presenta la empresa ante el banco.

Ítem 8.- ¿Sabe usted si se realiza una planificación de las compras para la reposición de inventarios?

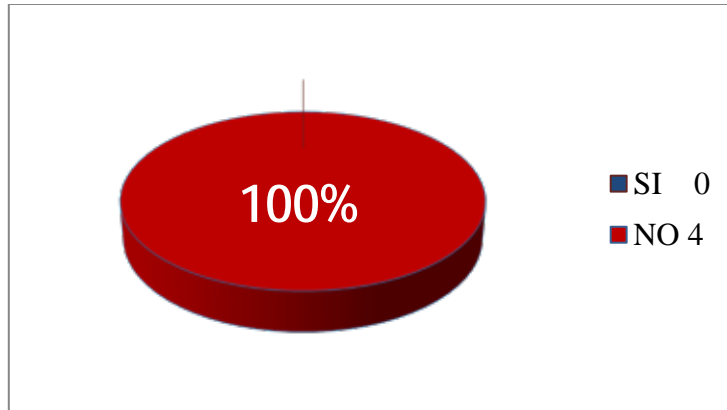


Gráfico 8.- Planificación de compras

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados respondió ante esta interrogante, que la empresa no realiza una planificación de las compras para la reposición de inventarios. Las compras deben ser planificadas para evitar tener inventarios ociosos por excedentes de existencias que comprometen la liquidez financiera a corto plazo, o por el contrario pueda generarse desabastecimiento que afecte la operatividad de la organización.

Ítem 9.- ¿Tiene usted conocimiento si el departamento de tesorería tiene una planificación para el pago de impuestos?

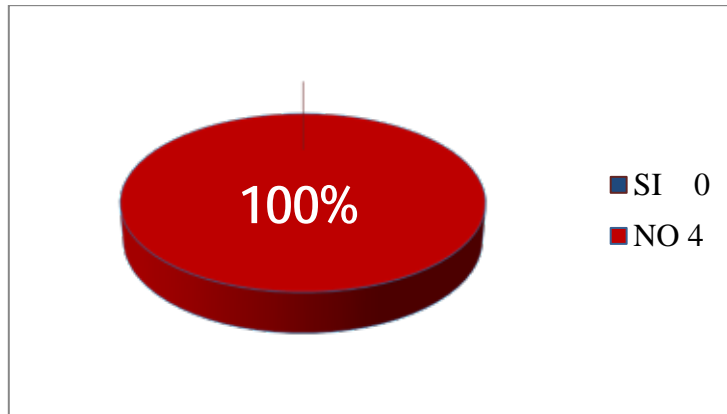


Gráfico 9.- Planificación de pago de impuestos.

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

Se puede observar, en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, manifiesta que el departamento de tesorería no tiene una planificación para el pago de impuestos. El pago de impuestos debe realizarse de manera puntual para cumplir con los deberes tributarios y minimizar los riesgos de sufrir multas y sanciones por incumplimiento de las leyes tributarias.

Ítem 10.- ¿Considera usted que mediante la implementación de estrategias de control se podría elaborar efectivamente el flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. Venezuela Motors C.A.?

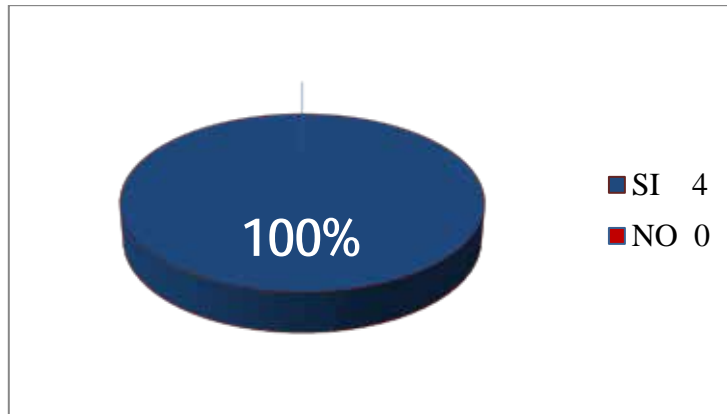


Gráfico 10.- Factibilidad del flujo de caja proyectado


Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de la muestra, expresa que mediante la implementación de estrategias de control se podría elaborar efectivamente el flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. Venezuela Motors C.A. lo que evidencia una aceptación de la propuesta por parte del personal para la implementación de la propuesta.

b) Análisis de los resultados del cuadro de observación

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa: R.J.C. Venezuela Motors C.A.			
OBSERVACION DIRECTA			
			
ÍTEM	Variable	Alternativa	
		SI	NO
1	Uso de un sistema administrativo computarizado.	x	
2	Emisión de reportes contables.	x	
3	Capacitación del personal que labora en el departamento de tesorería.		x
4	Segregación de funciones entre la personal que elabora el flujo de efectivo y quienes realizan los registros contables.		x
5	Planificación de los pagos de deudas.		x
6	Uso de formatos para el respaldo de entradas y salidas de efectivo.		x
7	Segregación de funciones entre el personal que autoriza las compras y quien realiza las compras.		x

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Análisis

El cuadro de observación fue aplicado en el departamento de tesorería donde se pudo evidenciar lo siguiente:

Hacen uso de un sistema administrativo computarizado. Los sistemas administrativos permiten el procesamiento de datos con mayor prontitud para lograr emitir reportes que resuman la información, para apoyar el proceso de toma de decisiones.

El sistema permite hacer la emisión de reportes contables. Los reportes contables permiten obtener información de las diferentes cuentas de la empresa y obtener los saldos registrados hasta el momento de su emisión.

No se efectúa la capacitación del personal que labora en el departamento de tesorería. La capacitación permite al trabajador recibir los conocimientos necesarios en

relación al cargo, para hacer más rápida su adaptación al mismo y poder saber cuáles son las actividades que debe realizar, como y cuando realizarlas, para ser más efectivo en el desarrollo de sus funciones.

No existe una segregación de funciones entre la personal que elabora el flujo de efectivo y quienes realizan los registros contables. La segregación de funciones minimiza el riesgo de presentarse errores, omisiones o fraudes.

No se realiza una planificación de los pagos de deudas. La planificación de pagos permite, seleccionar las facturas pendientes por pagar, de acuerdo a la antigüedad de saldos, y a la disponibilidad financiera de la empresa para cubrir sus compromisos contraídos en el tiempo establecido.


No hacen uso de formatos para el respaldo de entradas y salidas de efectivo. Los formatos permiten respaldar la información contable, fácil acceso a la información para realizar los registros, y sirven de soporte para las auditorías tanto internas como externas, sobre las operaciones realizadas en el manejo de efectivo.

No existe segregación de funciones entre el personal que autoriza las compras y quien realiza las compras. Las empresas pequeñas suelen asignarle muchas responsabilidades a una sola persona, en el caso del manejo de efectivo no es conveniente que la misma persona realice el proceso de compra y se auto autorice las mismas.

4.1.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.


En esta fase, una vez obtenidos los resultados, se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., las cuales fueron expuestas junto a los factores externos mediante una Matriz DOFA, de manera que interaccionando los factores, surgieron estrategias que dieron estructura a la propuesta.

Cuadro 2.- Matriz DOFA

	
FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1.- Existe comunicación efectiva entre los departamentos. F2.- Se comunica a tesorería los préstamos que posee la empresa con entidades financieras. F3. Factibilidad del flujo de caja proyectado. F4. Empresa con disposición y recursos para implementar mejoras. F5. Solidez en el mercado en el cual incursiona. F6. Amplia carretera de clientes y proveedores. F7. Cuentan con un sistema administrativo computarizado. F8. Emisión de reportes contables.	D1. No se efectúa el registro diario de las cuentas por pagar y cuentas cobrar D2. No se realizan conciliaciones bancarias. D3. No se hace entrega oportuna de reportes de ingresos y gastos. D4. Los reportes financieros no son confiables. D5. No se realiza planificación de desembolsos D6. No se efectúa planificación de compras D7. No se realiza planificación de pago de impuestos.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1. Teoría de control interno del efectivo. O2. El flujo de caja proyectado como herramienta financiera. O3. Existencia de redes sociales y correos electrónicos. O4. Existencia de la banca electrónica. O5. Existencia del Excel para uso de libros auxiliares.	A1. Economía inestable inflacionaria afecta el poder adquisitivo. A2. Incremento generalizado y sostenido de los costos de productos y servicios. A3. Cambios de modalidad de créditos a prepago por deterioro del poder adquisitivo. A4. Incrementos salariales gubernamentales no planificados. A5. Riesgo de sufrir multas y sanciones si no se pagan impuestos según las normas tributarias.

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Cuadro 3.-Análisis de Estrategias

 Estrategia FO		Estrategia DO	
<p>F3O1.- Diseñar estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.</p> <p>F8F2O2- Solicitar la emisión de reportes semanales a los departamentos para estructurar el flujo de caja proyectado.</p> <p>F3F4O2.- Capacitar al personal de tesorería para la elaboración y control del flujo de caja proyectado.</p>		<p>D1O1.- Establecer controles para el registro eficiente de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.</p> <p>D1O1 Utilizar formatos para soportar las operaciones de entrada y salidas de efectivo.</p>	
Estrategia FA		Estrategia DA	
<p>F9A3A5 Emitir reportes de vencimiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.</p> <p>F4A5 Utilizar cartelera para resaltar fecha de pago de impuestos.</p>		<p>D1A1 Emitir y enviar estados de cuenta por correo electrónico a clientes.</p> <p>D3A3 Utilizar redes sociales para envío y solicitud de información de pagos y cobranza.</p>	

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

4.1.3. Fase III: Diseño de las estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

En esta fase la propuesta requirió del diseño de estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., de tal manera que logre el registro de los ingresos y egresos generados para poder obtener proyecciones de cifras que serán utilizadas para la elaboración de la herramienta propuesta de manera que se pueda obtener la liquidez necesaria mediante una recuperación efectiva de la cobranza para cubrir sus obligaciones, así como optimizar el desempeño del personal, de manera que la información sea confiable, veraz y oportuna para determinar las necesidades de financiamiento, dirigir los recursos a inversiones para evitar el deterioro monetarios.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Las empresas están constantemente enfrentando cambios producto de los factores externos, para ajustarse al mercado y alcanzar lo planificado, por lo tanto, debe contar con la suficiente liquidez para cubrir sus compromisos contraídos y garantizar la operatividad de la organización, para seguir brindando bienes y servicios a sus clientes, y cubrir la demanda, de manera que se pueda mantener en el mercado en el cual se encuentra inmersa. Es por ello, que debe hacer un manejo adecuado de los flujos de efectivo, que de acuerdo a Burbano (2013:246), expresa que: “en los países de alta inflación y de devaluaciones sorpresivas, como en los de Latinoamérica, la administración del efectivo es uno de los principales problemas a los que se normalmente podría enfrentarse un buen gerente financiero”.

A tales implicaciones, las empresas deben establecer controles internos que permitan salvaguardar el efectivo, de manera que se realice el registro oportuno de sus operaciones, se emitan reportes confiables, hagan cumplir los procedimientos, normativas y políticas establecidos, y permita detectar posibles errores, omisiones o fraudes, en sus procesos que puedan afectar a la organización y la desvíe del cumplimiento de sus objetivos.

En este contexto, en el presente estudio, una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, y mediante el análisis de sus resultados se pudo efectuar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de para el registro de los ingresos y egresos de la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., donde se pudo identificar las debilidades existentes que generan la problemática planteada, entre las cuales se resalta que no se realiza un registro diario de las operaciones de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, ni se hacen conciliaciones bancarias.

Estas debilidades dan cabida a fraudes, por la falta de verificación de la información, por lo tanto, se evidencia que los reportes no son confiables, en este sentido, la información financiera actual no puede apoyar la elaboración del flujo de efectivo. Tampoco se realiza una planificación de los desembolsos ni de los pagos de impuestos, además las compras no tienen una adecuada planificación, lo cual podría generar que no sean suficientes para cubrir la demanda, y pueda afectar la operatividad de la organización, o por el contrario sean excesivos u ociosos que comprometerían la liquidez financiera a corto plazo.

En este caso se considera necesario, proponer estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., con la finalidad de lograr el registro de los ingresos y egresos generados para poder obtener proyecciones de cifras que serán utilizadas para la elaboración de la herramienta propuesta de manera que se pueda obtener la liquidez necesaria mediante una recuperación efectiva de la cobranza, cubrir sus obligaciones, así como, optimizar el desempeño del personal, de manera que la información sea confiable, veraz y oportuna para determinar las necesidades de financiamiento, o por el contrario dirigir los recursos a inversiones para evitar el deterioro monetario del efectivo.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.5.1. Objetivo General de la Propuesta

Diseñar estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

5.2.1 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Establecer estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.
- Capacitar al personal de tesorería para la elaboración y control del flujo de caja proyectado.

5.3. Justificación de la Propuesta

La presente propuesta se justifica debido a que mediante el diseño de estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., se podrá disminuir las debilidades detectadas en las fases metodológicas desarrolladas, por lo tanto, se logrará registrar las entradas y salidas del efectivo, emitir informes confiables sobre las operaciones de la empresa para la elaboración del flujo de caja, de manera que se conozcan los desembolsos que realiza cada departamento, y conocer los saldos reales de las cuentas por cobrar para realizar una efectiva gestión de cobranza que permita fortalecer la liquidez financiera, mediante un flujo continuo de efectivo requerido para pagar sus deudas y obligaciones.

Por lo tanto, las estrategias de control propuestas permitirán optimizar el desempeño del personal de tesorería para la elaboración del flujo de caja proyectado para administrar los recursos financieros de la empresa, y lograr ser efectivos en la centralización e integración de todos los departamentos para realizar una efectiva estimación de pagos para determinar las cifras necesarias para cubrir las deudas y buscar alternativas de financiamiento en el caso de ser necesarias, o por el contrario invertir los excedentes para evitar el deterioro monetario por efectos inflacionarios.

5.4. Factibilidad de la Propuesta

Para determinar la factibilidad del diseño de estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., se realizará mediante la utilización de los criterios institucionales, técnicos, operativos, y económicos, presentados a continuación:

5.4.1 Factibilidad Institucional

La empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., ha manifestado su disposición de implantar las estrategias de control propuestas, lo que se traduce en una factibilidad institucional, brindando el apoyo necesario tanto para el desarrollo del

estudio donde se visualiza en la disposición de la empresa a la puesta en marcha de la misma, así como la receptividad del personal de las áreas involucradas en el proceso de registro contable de las operaciones efectuadas en la empresa, en la aplicación de la misma.

5.4.2 Factibilidad Técnica

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

5.4.3 Factibilidad Operativa

La implementación de la propuesta, no representa limitaciones con la operatividad, debido a que no será alterada la estructura del área en estudio, y solo se requiere dar a conocer al personal que labora en el área administrativa, contable y de tesorería, la propuesta en cuanto al registro contable de la operaciones efectuadas en la empresa, permitiendo mejorar la efectividad e incrementar la eficacia en los procesos, optimizando el desempeño del personal dirigido al logro de los objetivos de la empresa.

Asimismo, el personal involucrado en los procesos muestra disposición para su implementación. Cabe destacar, que el personal del área administrativa, contable y de tesorería, que intervienen en el proceso de manejo del efectivo los procesos de registros contables, posee los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de la misma y están conscientes de los beneficios que les brindará tanto a la entidad como a ellos mismos en el desarrollo de las actividades diarias, asimismo a las respectivas gerencias para mantener un monitoreo continuo y supervisión de que se estén cumpliendo con los controles propuestos.

5.4.4 Factibilidad Económica

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

5.5 Desarrollo de la propuesta



Fuente: Marín y Sotillo (2019)

La propuesta consistirá en el diseño de estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., que permitan mejorar su manejo de forma eficiente y eficaz, de manera que se utilicen los recursos adecuadamente para cubrir los gastos que requieren de un pago oportuno, mediante la herramienta gerencial propuesta que permite proyectar los ingresos y los egresos para mediar las necesidades de financiamiento de la empresa o por el contrario la existencias de excedentes que puedan ser invertidos oportunamente.

Objetivo 1.- Establecimiento de estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

Esta tiene como finalidad establecer estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., de manera que se pueda obtener información confiable, veraz y oportuna de los diferentes departamentos para poder darle estructura y utilizar esta herramienta para realizar proyecciones de los ingresos que serán percibidos en un periodo trimestral, debido a que por los efectos inflacionarios no se pueden hacer proyecciones anuales, aunado a ello, están las decisiones gubernamentales, de incrementos salariales no planificados que afectan la estructura de costos, y por lo tanto las proyecciones requerirán ajustes mensuales para poder hacer las estimaciones lo más cercano posible a la realidad de los ingresos y deudas de la organización. Para tal fin, entre las estrategias propuestas se encuentran las siguientes:

a) Establecer controles para el registro eficiente de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Esta estrategia tiene como finalidad establecer controles de las cuentas por cobrar y cuenta por pagar, de manera que se realice el registro diario de las operaciones relacionadas a estas cuentas de manera que se actualice efectivamente la información contable para poder obtener información veraz y oportuna sobre las cuentas que están pendientes por ser pagadas por los clientes, ya vencidas, y las que están por vencerse. Así, como determinar las deudas y obligaciones reales que tienen la empresa con terceros para planificar los pagos y cumplir oportunamente con sus compromisos contraídos. Para tal fin, se establecen los siguientes controles:

a.1) Controles de Cuentas por cobrar

El establecer controles de cuentas por cobrar tiene como finalidad realizar un efectivo registro de las cuentas pendientes por cobrar, y de los importes ya cobrados de manera que se puedan determinar los saldos reales de las cuentas pendientes por cobrar,

de manera que se puedan hacer las gestiones correspondientes para hacer efectivo el cobro al cliente de sus deudas vencidas, para ello se establecen los siguientes controles.

- Emitir los reportes actuales de las cuentas por cobrar.
- Emitir estados financieros y saldar los ingresos, de acuerdo a las notificaciones de pago emitidas por los clientes.
- Actualizar la información contable, referente a los pagos de clientes ya efectuados, colocando los respectivos soportes de pago y la emisión de recibos de cobranza.
- Realizar los registros en un auxiliar de cuentas por cobrar, y resaltar las facturas aun no cobradas, ordenadas de las más antiguas a las más recientes, para realizar su gestión de cobro.
- Emitir reporte de los registros efectuados para verificar que sea por las cantidades correcta y que se hayan cargado a los clientes correspondientes, cotejando con la documentación soporte.
- Verificar que las facturas estén debidamente resguardadas, ordenadas por antigüedad de la más antigua a la más reciente, en la carpeta de cada cliente.

a.2) Controles de cuentas por pagar

Estos controles tienen como propósito garantizar el registro adecuado de las cuentas propagar, implementando los siguientes aspectos, para garantizar la salvaguarda de los egresos de efectivo, detallados a continuación:

- Todas las facturas emitidas por los proveedores deben presentarse en el departamento de cuentas por pagar a más tardar 24 horas de recibida para gestionar su autorización.
- El personal encargado de autorizaciones no podrá retener las facturas de los proveedores sin previa notificación al departamento de cuentas por pagar y será el responsable de agilizar el proceso de aprobación de las mismas, por lo

tanto, deberá revisar diariamente las facturas, y hacer llegar al departamento de cuentas por pagar.

- Se deberá verificar que haya sido aprobada por el jefe encargado de autorizar la factura.
- Se verificará que la factura cumpla con los deberes formales.
- Se verificará que esté inscrito en el portal del SENIAT en el Registro de Información Fiscal.
- Se clasificará el tipo de gasto y se cargará en el sistema
- Se emitirá reporte de las facturas registradas para cotejar con la documentación soporte que los datos ingresados correspondan a adecuadamente y se realizarán las correcciones necesarias en el caso de que existan.
- Se salvaguardará las facturas archivadas correctamente en orden cronológico de acuerdo a la antigüedad de saldos, clasificada por cada proveedor.

b) Emisión y envío de estados de cuenta por correo electrónico a clientes.

Esta estrategia tiene como propósito hacer la emisión de los estados de cuenta de los clientes, de manera que se detallen las facturas que él tiene pendiente por pagar a la empresa, para establecer la fecha de pago, y en el caso que indique que fueron pagadas solicitar el comprobante respectivo para su verificación en los movimientos bancarios y elaborar el formato de cobranza respectivo, así como actualizar el auxiliar de cuentas por cobrar.

De esta manera se podrá actualizar en su totalidad todas las facturas pendientes por cobrar, con cifras reales. Además, con la solicitud de establecer la fecha de pago se busca lograr cobrar las de mayor antigüedad con prioridad. De tal forma, que se minimice la cantidad de deudas pendientes con pagar con antigüedad mayor de treinta días.

c) Utilizar formatos para soportar las operaciones de entrada y salidas de efectivo.

Esta estrategia tiene como finalidad establecer que se usen los formatos de entrada y salida de efectivo de manera que se deje soporte de la información como medida de control para la salvaguarda del efectivo, y se minimice el riesgo de fraudes, se puedan aclarar errores u omisiones en los registros.

d) Emitir reportes de vencimiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Esta estrategia tiene como finalidad hacer la emisión de los reportes de cuentas por pagar y cuentas por cobrar ya actualizados para efectuar la proyección de estas cuentas en el flujo de caja proyectado, de manera que se pueda utilizar ya que la información ha sido verificada y se puede garantizar su veracidad.

e) Efectuar una planificación de pago semanal.

Esta estrategia tiene como propósito que se efectúe una planificación de pago semanal de las obligaciones que tiene la empresa, para ello, es necesario determinar los saldos de todas las cuentas por pagar que tiene la empresa hasta la fecha, de los registros efectuados de todas las facturas recibidas en la empresa. En ella se incluirá todos los pagos que correspondan a ser pagados, respetando el orden de antigüedad de saldo, de acuerdo a la disponibilidad financiera de la empresa donde se considere, primeramente, los gastos de nómina, liquidaciones, vacaciones, utilidades, impuestos, retenciones, aportes patronales, servicios, alquileres, cuentas por pagar vencidas, y otros.

- Se deberá determinar la forma de pago (transferencia o cheque).
- Emitir el comprobante de pago (cheque o transferencia).
- Emitir el formato de comprobante de egreso.
- Colocar sello pagado a cada documento.
- Gestionar la firma de los cheques (en aquellos pagos que sean necesarios).
- Emitir reporte de pagos efectuados en la semana.

- Emitir movimiento bancario.
- Verificar todas las transferencias efectuadas que correspondan con los soportes y que sean por los importes correspondientes.
- Entregar la documentación a los departamentos correspondientes.

f) Establecer un día de caja para el pago a proveedores.

Esta estrategia busca establecer un día de pago para los proveedores, para que aquellos que les es pagado por cheque retire los mismos de las instalaciones, y aquellos que se han realizado por transferencia, se les envíe los comprobantes vía correo electrónico para notificarles que se ha efectuado el pago correspondiente, enviando el comprobante de egreso, número de transferencia en el formato respectivo, y factura que fue pagada, así como el importe. El cual se establecerá que sea los días martes de cada semana, una vez que tesorería entregue la documentación pertinente.

g) Utilizar cartelera para resaltar fecha de pago de impuestos.

Esta estrategia tiene como finalidad utilizar una cartelera para poder colocar la documentación a la mano que recuerde la fecha de pago de los impuestos, retenciones y aportes patronales. Además, se podrá indicar aquellos pagos que sean necesarios en una fecha determinada tales como, ejecución de la nómina, pago de utilidades, vacaciones, servicios, alquileres entre otros.

h) Utilizar redes sociales para envío y solicitud de información de pagos y cobranza.

La finalidad de esta estrategia es hacer uso de las redes sociales para el envío y solicitud de información referente a pago a proveedores, o cobro a clientes de manera que se tenga informado al primero que se le ha efectuado el pago y hacer envío de los respectivos comprobantes, en el caso de ser el cliente, para el envío de estados de cuentas, solicitud de fecha de pago, emisión de comprobantes de pagos efectuados a la empresa, de esta manera se mantendrá más estrechas las relaciones con proveedores y

clientes.

i) Efectuar conciliaciones bancarias semanales, y cierres mensuales.

Esta estrategia tiene como finalidad que se realicen conciliaciones bancarias de los movientes de entradas y salidas semanales para detectar posibles diferencias entre los registros de los libros de contabilidad y los bancos. Para ello, el departamento cuentas por cobrar, emitirá semanalmente el movimiento bancario que lo suministrará tesorería y procederá a cotejar con los comprobantes de ingresos.

Seguidamente, el departamento de contabilidad, deberá cotejar que los pagos efectuados semanalmente correspondan a los registros, y a los comprobantes de egresos. Finalmente, la documentación debe ser entregada a contabilidad, para que esta realice las conciliaciones semanales, y luego los cierres mensuales para verificar que los depósitos se hayan efectuado en las fechas correspondientes, que los clientes no se hayan realizado descuentos no autorizados, que no se realicen pagos no autorizados y de esta manera además de salvaguardar los activos, se verifica que la información haya sido correctamente registrada, y se puedan emitir reportes confiables.

j) Solicitar la emisión de reportes semanales a los departamentos para estructurar el flujo de caja proyectado.


Esta estrategia tiene como finalidad solicitar a los distintos departamentitos generadores de ingresos y egresos, que emitan los correspondientes listados para efectuar el flujo de caja proyectado, es por ello, de gran importancia que todos los registros de las operaciones estén debidamente realizados, y que la información será veraz, confiable y oportuna para elaborar el flujo de caja como herramienta para planificar los ingresos y egresos de la empresa, de manera que se evalúe las necesidad de financiamiento o por el contrario se puedan realizar inversiones, con los excedentes, para evitar el deterioro del efectivo a causas del fenómeno inflacionario.

2) Capacitación del personal de tesorería para la elaboración y control del flujo de caja proyectado.

Esta estrategia tiene como finalidad brindar una herramienta al personal de tesorería para la proyección de sus gastos durante un periodo en donde se recomienda que sea realizado cada trimestralmente, debido a los efectos inflacionarios en el incremento de los costos y gastos, que requieren de ajustes mensuales en comparación a la ejecución de los pagos.

Para ello, se dictará un taller de cuatro (4) horas, brindado por las facilitadoras Br. Orlanyari Marín y Br. Carla Sotillo, bajo la asesoría del tutor académico la Lcda. Ysabel Pantoja, el cual contendrá los aspectos básicos para la elaboración del flujo de caja proyectado, el formato propuesto, y los reportes que debe solicitar el departamento de tesorería para poder efectuar las proyecciones, relacionados a los ingresos y egresos efectuados por cada departamento para hacer una estimación de los importes totales de la empresa, y poder administrar adecuadamente los recursos, para cubrir las deudas contraídas, de manera oportuna.

Cuadro 4.- Estrategias de Control Interno

 ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LA EMPRESA R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.		
Estrategia	Actividad	Responsable y tiempo
1 Establecer estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado.	<ul style="list-style-type: none"> · Establecer controles para el registro eficiente de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar. 	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> · Emitir reportes de vencimiento de cuentas por cobrar y cuentas por pagar 	Analista de cuentas por cobrar y de cuenta por pagar
	<ul style="list-style-type: none"> · Emitir y enviar estados de cuenta por correo electrónico a clientes. 	Analista de cuentas por cobrar y por pagar.
	<ul style="list-style-type: none"> · Utilizar formatos para soportar las operaciones de entrada y salidas de efectivo 	Analista de cuentas por cobrar y por pagar.
	<ul style="list-style-type: none"> · Efectuar una planificación de pago semanal. 	Tesorería
	<ul style="list-style-type: none"> · Establecer un día de caja para el pago a proveedores. 	Analista de cuentas por cobrar y por pagar.
	<ul style="list-style-type: none"> · Utilizar cartelera para resaltar fecha de pago de impuestos 	Analista de cuentas por cobrar y por pagar.
	<ul style="list-style-type: none"> · Utilizar redes sociales para envío y solicitud de información de pagos y cobranza. 	Analista de contabilidad.
	<ul style="list-style-type: none"> · Efectuar conciliaciones bancarias semanales, y cierres mensuales. 	Tesorería
2. Capacitar al personal de tesorería para la elaboración y control del flujo de caja proyectado.	<ul style="list-style-type: none"> · Solicitar la emisión de reportes semanales a los departamentos para estructurar el flujo de caja proyectado. 	Gerencia de Administración
	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar taller de capacitación al personal para la elaboración del flujo de caja proyectado. · Duración 4 Horas. · Facilitadoras: Br. Orlanyari Marín y Br. Carla Sotillo. · Asistencia Técnica: Lic. Ysabel Pantoja · Contenido Partidas que integran el flujo de caja proyectado. 	Gerencia de Administración

Fuente: Ortega (2019)

Figura 1.- Flujo de Caja Proyectado Semanal Para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

Flujo de Caja / Análisis de Tesorería R.J.C VENEZUELA MOTORS C.A Flujo de Caja proyectado Semanal		ABRIL				
		Sem (25/03/2019 al 31/03/2019)	Sem (01/04/2019 al 07/04/2019)	Sem (08/04/2019 al 14/04/2019)	Sem (15/04/2019 al 21/04/2019)	Sem (22/04/2019 al 28/04/2019)
	Saldos Iniciales					
R.J.C VENEZUELA MOTORS C.A						
Ingresos Operativos						
Promesa Total	-					
Ingresos por Cobranzas						
Otros Ingresos:		1.100.000	1.450.000	4.700.000	5.500.000	2.500.000
Total Ingresos		1.100.000	1.450.000	4.700.000	5.500.000	2.500.000
Desembolsos Operativos						
Proveedores Productivos:						
Proveedores Plan de Pagos:						
Personal / Nominas / Liquidaciones		543.922	727.333	1.668.686	762.776	1.105.223
Parafiscales		1.209.726	398.434	1.672.958	245.000	1.199.103
Impuestos		0	23.253	75.713	19.490	21.448
Seguros		0	0	208.362	0	169.196
Otros Pagos Operativos		0	0	31.158	3.539.226	0
Total Desembolsos Operativos		1.753.647	1.149.019	3.656.876	4.566.492	2.494.970
Total Flujo de Caja Operativo	0	-653.647	300.981	1.043.124	933.508	5.030
Total Flujo de Caja Operativo Acumulado	-1.732.169	-2.385.817	-2.084.836	-1.041.712	-108.204	-103.175
Desembolsos No Operativos						
Prestamos Accionistas			27.576	2.630	26.612	
Otros Pagos No Operativos				243.746	82.501	189.513
Total Desembolsos No Operativos		0	27.576	246.376	109.113	189.513
Desembolsos por Inversión						
Proyectos:			3.000	174.531	10.988	
Adquisiciones:						
Moneda Extranjera:		0	0	0	0	0
Total Desembolsos Inversión		0	3.000	174.531	10.988	0
Efectivo proveniente de Financiamientos						
IGTF		35.073	23.592	81.556	93.732	53.690
Hipotecas			0			
Novaciones / Renovaciones						
Amortizaciones			0		0	0
Intereses			0		0	0
Total Desembolsos Financiamiento		-35.073	-23.592	-81.556	-93.732	-53.690
Total Flujo de Caja		592.353	839.166	1.379.827	2.099.502	1.861.329
Conciliación de Efectivo		0	0	0	0	0
Disponibilidad Bancaria Final (Real)	1.281.073	592.353	839.166	1.379.827	2.099.502	1.861.329

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Figura 2.- Resumen Semanal de logros y presupuestado.

Flujo de Caja proyectado Semanal Expresado en Miles Bs. (000)			
Sem 07/05/2018 al 14/05/2018			
R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.			
	ESTIMADO	REAL	DIF
Ingresos Operativos			
Promesa Total			
Ingresos por Cobranzas		0	0
Otros Ingresos	30.000	20.225	-9.775
Total Ingresos	30.000	20.225	-9.775
Desembolsos Operativos			
Proveedores Productivos		0	0
Proveedores Plan de Pagos	5.241.525	3.811.526	-1.429.999
Personal / Nominas / Liquidaciones	2.949.582	2.213.812	-735.770
Parafiscales	39.797	39.759	-38
Impuestos	1.733.330	867.484	-865.846
Seguros		62.177	62.177
Otros Pagos Productivos		0	0
Total Desembolsos Operativos	9.964.234	6.994.759	-2.969.475
Total Flujo de Caja Operativo	-9.934.234		9.934.234
Total Flujo de Caja Operativo Acumulado			
Desembolsos No Operativos			
Prestamos Accionistas	899	136.927	136.028
Otros Pagos (Servicios, Cajas Chicas)	84.205	81.821	-2.384
Total Desembolsos No Operativos	85.103	218.748	133.644
Desembolsos por Inversión			
Proyectos	0	0	0
Adquisiciones	0	0	0
Moneda Extranjera	0	0	0
Total Desembolsos Inversión	0	0	0
INTERCOMPAÑÍAS			
Retencion Tesorería	-60.000		
Entradas (+)	0	8.810.000	8.810.000
Salidas (-)	0	-900.000	-900.000
Total Intercompañías	-60.000	7.910.000	7.910.000
Efectivo porveniente de Financiamientos			
IGTF	-	56.408	56.408
Hipotecas	-	0	0
Novaciones / Renovaciones	-	0	0
Amortizaciones	-	0	0
Intereses	-	0	0
Total Desembolsos Financiamiento	0	-56.408	0
Total Flujo de Caja	-8.469.122	2.270.525	10.739.648
Conciliación de Efectivo	-8.469.122	993.645	
		3.264.170	11.733.293
	10.327.067		
		1.610.215	

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

CONCLUSIONES

En la presente investigación, se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos para el registro de los ingresos y egresos de la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., en la cual se procedió a aplicar las técnicas de recolección de información seleccionadas, cuyos resultados fueron analizados, y permitieron identificar ciertas debilidades existentes de los procesos de control para la elaboración del flujo de caja proyectado, entre las cuales se evidenciaron que no se brinda una capacitación al personal al ingresar al cargo en el área de tesorería, por cuanto la capacitación permite adquirir ciertos conocimientos para poder realizar las actividades de acuerdo al cargo que se desempeñe, que faciliten su incorporación con mayor facilidad, minimizando realizar las tareas de acuerdo a sus experiencias adquiridas, y unificando criterios de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Por su parte, no se realiza una planificación de pagos, esto genera no tener control sobre las deudas que tiene la empresa, y se realizan pagos de manera recurrente durante una misma semana, sin considerar todas las deudas reales que posee la empresa ni la liquidez financiera para cubrirlas, lo que podría que generar que se agote los recursos para pagos de mayor relevancia como impuestos, nóminas, retenciones, aportes patronales, servicios y proveedores principales que proveen los inventarios.

Por otro lado, se observaron que los registros de cuentas por cobrar y cuentas por pagar no se realizan diariamente, además no se hace uso de los formatos para respaldar las entradas y salidas de efectivo, lo cual es un riesgo que puede dar cabida al fraude, donde se refleja la necesidad de controles internos, además la información emitida no es confiable para poder dar estructura al flujo de caja proyectado. Tampoco se hace una planificación de las compras, esto requiere especial cuidado

debido que las reposiciones se deben efectuar a tiempo para evitar el desabastecimiento, pero no puede generarse inventarios excesivos y ociosos que puedan comprometer la liquidez financiera a corto plazo.

Se puede concluir, que el control para la elaboración del flujo de caja es de vital importancia, ya que debe garantizar que la información financiera sea confiable para poder proyectar los ingresos y egresos de la empresa, en un periodo para evaluar sus necesidades de financiamiento, o por el contrario utilizar los excedentes para realizar inversiones que eviten la pérdida de valor por efecto de la inflación a través de activos no monetarios, o divisas internacionales, de manera que se puedan realizar las mismas a tiempo.

En este sentido, se puede señalar que se logró el objetivo principal de la investigación que consistió en proponer estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A., de tal manera, que logre el registro de los ingresos y egresos generados para poder obtener proyecciones de cifras que serán utilizadas para la elaboración de la herramienta propuesta, de tal forma, que se pueda obtener la liquidez necesaria mediante una recuperación efectiva de la cobranza para cubrir sus obligaciones, así como optimizar el desempeño del personal, para que la información sea confiable, veraz y oportuna y determinar las necesidades de financiamiento, o por el contrario dirigir los recursos a inversiones para evitar el deterioro monetarios.

RECOMENDACIONES

Como parte final del trabajo para el mejoramiento del control de entradas y salidas de efectivo y en base a los análisis previamente realizados se recomienda a la empresa R.J.C Venezuela Motors, C.A lo siguiente:

- Adoptar de manera formal el modelo de flujo de caja propuesto, debido a que permitirá a la Empresa administrar los recursos financieros eficientemente y al menor riesgo posible, proyectando sus entradas y salidas de efectivo que permitirá medir el comportamiento futuro de la liquidez y su impacto que tendrá dentro de ella.
- Además, se recomienda realizar un monitoreo y control constante de los flujos de entradas y salidas de efectivo, con la finalidad de ver si los objetivos Institucionales se están cumpliendo a cabalidad como se lo había planificado.
- La empresa debe introducir medidas de control interno para cada uno de sus procesos administrativos – contables, para de esta manera desarrollar una actitud preventiva más que correctiva, tendiendo la evaluación y monitoreo de resultados hacia un control de gestión.
- Por último, implementar un programa de capacitación al personal de la organización, para que así estén alineados a los objetivos de la empresa.


REFERENCIAS

- Aparicio, Gonzalyz y Ordoñez, Hilda (2018). **Estrategias administrativas y contables para mejorar el proceso de manejo del flujo de caja de la empresa Transporte Big C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Arias, Fidas (2016). **El proyecto de investigación.** 5ª Edición. Caracas. Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2016). **Como se elabora el proyecto de investigación.** 6ª. Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Bisquerra, Rafael (2014). **Modelos de Investigación Educativa.** 2ª Edición. Barcelona. España: Ediciones CEAC.
- Brighan, Eugene y Houston, Joel (2010). **Fundamentos de Administración Financiera.** 10ª Edición. USA: Cengage Learning Editores.
- Burbano, Jorge (2013). **Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos.** 1ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Hirache, Luz (2013). **Actualidad empresarial No. 277.** 2ª Quincena de Abril 2013. **Obtenido del Flujo de caja como Herramienta Financiera.** [Documento en línea]. Disponible en: http://aempresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf [Consulta, 2019, Julio 17].
- Hellriegel, Don y Slocum, John (2012). **Administración.** 7a Edición. México: International Thomson Editores.
- Loor, Cindy (2018). **El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones gerenciales.** Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- Parella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Sabino, Carlos (2012) **El proceso de investigación.** 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.

- Serna, Humberto (2013). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial 3R Editores.
- Rebolledo, Keneidy (2015). **Estrategias para la administración del flujo de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni**. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Suaza, Jeimmy (2018). **Estrategias contables para la optimización del flujo de efectivo de la empresa Proagro C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2018). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.
- Universidad Nacional Abierta (2015). **Manual de Trabajos de Grado, Especializaciones, Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. Venezuela: Editorial de la Universidad Nacional Abierta.
- Urbaneja, Sara (2015). **Gestión financiera basada en Balance Scorecard (BSC) para el manejo del efectivo en las pequeñas y medianas empresas del sector eléctrico de la Zona Industrial San Miguel Municipio Girardot Estado Aragua**. Universidad de Carabobo. Campus La Morita. Aragua. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

ANEXOS

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa: R.J.C. Venezuela Motors C.A.			
OBSERVACION DIRECTA			
			
ÍTEM	Variable	Alternativa	
		SI	NO
1	Uso de un sistema administrativo computarizado.		
2	Emisión de reportes contables.		
3	Capacitación del personal que labora en el departamento de tesorería.		
4	Segregación de funciones entre la personal que elabora el flujo de efectivo y quienes realizan los registros contables.		
5	Planificación de los pagos de deudas.		
6	Uso de formatos para el respaldo de entradas y salidas de efectivo.		
7	Segregación de funciones entre el personal que autoriza las compras y quien realiza las compras.		

Fuente: Marín y Sotillo (2019)



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

Cuestionario

Estimado señor,
Administrador

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de proponer las estrategias de control para la elaboración del flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS 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.

Gracias por su colaboración,

Anexo A
Cuestionario

<p style="text-align: right;">  </p> <p>Empresa: R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.</p> <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LA EMPRESA R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.</p>			
ÍTEM	Pregunta	Alternativa	
		SI	NO
1	¿Sabe usted si se realizan diariamente los registros de cuentas por pagar y cuentas por cobrar?		
2	¿Tiene usted conocimiento si se realizan conciliaciones bancarias de los ingresos y egresos de la empresa?		
3	¿Sabe usted si el departamento de contabilidad entrega puntualmente los reportes de los ingresos y gastos al departamento de tesorería?		
4	¿Considera usted que los reportes financieros son confiables para la elaboración del flujo de caja?		
5	¿Cree usted que es efectiva la comunicación entre los departamentos que conforman la empresa y el departamento de tesorería en relación al suministro de información sobre los ingresos y egresos?		
6	¿Sabe usted si el departamento de recursos humanos tiene una planificación de los desembolsos correspondientes a anticipo de prestaciones sociales, pago de intereses sobre prestaciones, vacaciones y utilidades?		
7	¿Cree usted que el departamento de tesorería posee información sobre los préstamos que posee la empresa con entidades financieras o bancarias?		
8	¿Sabe usted si se realiza una planificación de las compras para la reposición de inventarios?		
9	¿Tiene usted conocimiento si el departamento de tesorería tiene una planificación para el pago de impuestos?		
10	¿Considera usted que mediante la implementación de estrategias de control se podría elaborar efectivamente el flujo de caja proyectado para la empresa R.J.C. Venezuela Motors C.A.?		

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Anexo B

Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS ÍTEM	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
	SI	NO	SI	NO
1	0	4	0%	100%
2	0	4	0%	100%
3	0	4	0%	100%
4	0	4	0%	100%
5	4	0	100%	0%
6	0	4	0%	100%
7	4	0	100%	0%
8	0	4	0%	100%
9	0	4	0%	100%
10	4	0	100%	0%

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Anexo C
Formatos de la propuesta

Figura 1.- Flujo de Caja Projectado Para la empresa R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.

Flujo de Caja / Análisis de Tesorería R.J.C VENEZUELA MOTORS C.A Flujo de Caja proyectado Semanal		ABRIL				
		Sem (25/03/2019 al 31/03/2019)	Sem (01/04/2019 al 07/04/2019)	Sem (08/04/2019 al 14/04/2019)	Sem (15/04/2019 al 21/04/2019)	Sem (22/04/2019 al 28/04/2019)
	Saldos Iniciales					
R.J.C VENEZUELA MOTORS C.A						
Ingresos Operativos						
Promesa Total						
Ingresos por Cobranzas						
Otros Ingresos:						
Total Ingresos		1.100.000	1.450.000	4.700.000	5.500.000	2.500.000
Desembolsos Operativos						
Proveedores Productivos:						
Proveedores Plan de Pagos:						
Personal / Nominas / Liquidaciones						
Parafiscales						
Impuestos						
Seguros						
Otros Pagos Operativos						
Total Desembolsos Operativos		1.753.647	1.149.019	3.656.876	4.566.492	2.494.970
Total Flujo de Caja Operativo	0	-653.647	300.981	1.043.124	933.508	5.030
Total Flujo de Caja Operativo Acumulado	-1.732.169	-2.385.817	-2.084.836	-1.041.712	-108.204	-103.175
Desembolsos No Operativos						
Prestamos Accionistas						
Otros Pagos No Operativos						
Total Desembolsos No Operativos		0	27.576	246.376	109.113	189.513
Desembolsos por Inversión						
Proyectos:						
Adquisiciones:						
Moneda Extranjera:						
Total Desembolsos Inversión		0	3.000	174.531	10.988	0
Efectivo proveniente de Financiamientos						
IGTF						
Hipotecas						
Novaciones / Renovaciones						
Amortizaciones						
Intereses						
Total Desembolsos Financiamiento		-35.073	-23.592	-81.556	-93.732	-53.690
Total Flujo de Caja		592.353	839.166	1.379.827	2.099.502	1.861.329
Conciliación de Efectivo						
Disponibilidad Bancaria Final (Real)	1.281.073	592.353	839.166	1.379.827	2.099.502	1.861.329

Fuente: Marín y Sotillo (2019)

Figura 2.- Resumen Semanal de logros y presupuestado.

Flujo de Caja proyectado Semanal Expresado en Miles Bs. (000)			
Sem 07/05/2018 al 14/05/2018			
R.J.C. VENEZUELA MOTORS C.A.			
	ESTIMADO	REAL	DIF
Ingresos Operativos			
Promesa Total			
Ingresos por Cobranzas		0	0
Otros Ingresos	30.000	20.225	-9.775
Total Ingresos	30.000	20.225	-9.775
Desembolsos Operativos			
Proveedores Productivos		0	0
Proveedores Plan de Pagos	5.241.525	3.811.526	-1.429.999
Personal / Nominas / Liquidaciones	2.949.582	2.213.812	-735.770
Parafiscales	39.797	39.759	-38
Impuestos	1.733.330	867.484	-865.846
Seguros		62.177	62.177
Otros Pagos Productivos		0	0
Total Desembolsos Operativos	9.964.234	6.994.759	-2.969.475
Total Flujo de Caja Operativo	-9.934.234		9.934.234
Total Flujo de Caja Operativo Acumulado			
Desembolsos No Operativos			
Prestamos Accionistas	899	136.927	136.028
Otros Pagos (Servicios, Cajas Chicas)	84.205	81.821	-2.384
Total Desembolsos No Operativos	85.103	218.748	133.644
Desembolsos por Inversión			
Proyectos	0	0	0
Adquisiciones	0	0	0
Moneda Extranjera	0	0	0
Total Desembolsos Inversión	0	0	0
INTERCOMPAÑÍAS			
Retencion Tesorería	-60.000		
Entradas (+)	0	8.810.000	8.810.000
Salidas (-)	0	-900.000	-900.000
Total Intercompañías	-60.000	7.910.000	7.910.000
Efectivo porveniente de Financiamientos			
IGTF	-	56.408	56.408
Hipotecas	-	0	0
Novaciones / Renovaciones	-	0	0
Amortizaciones	-	0	0
Intereses	-	0	0
Total Desembolsos Financiamiento	0	-56.408	0
Total Flujo de Caja	-8.469.122	2.270.525	10.739.648
Conciliación de Efectivo	-8.469.122	993.645	
		3.264.170	11.733.293
	10.327.067		
		1.610.215	

Fuente: Marín y Sotillo (2019)