

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICA Y SOCIALES
PROGRAMA: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS

**ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE
EFECTIVO EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO SINDONI**

Autora:
Lcda. Rebolledo, Keneidy

La Morita, Mayo de 2015

DEDICATORIA

A mí amado hijo que desde que llegó a mi vida se convirtió en la razón principal de mi existencia y de todo lo que hago. A él le dedicaré siempre mis metas por más pequeñas que parezcan.

A mi querido campus la morita, cuna del conocimiento y talento profesional, por volver a darme la oportunidad de formar parte de su maravillosa familia.

Me dedico este esfuerzo a mí, que he pasado por momentos felices y también difíciles; éstos últimos me han demostrado que no existe nada que no pueda lograr.

Y también se lo dedico a mis mujeres; Mama Lorenza, Mamá Isabel y hermana Francis por ser mis pilares, ejemplos y siempre empujarme a terminar mis metas.

Cuando la vida te presente mil razones para llorar, demuéstrale que tienes mil y una razones por las cuales sonreír”

Facundo Cabral

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le agradezco a mi Dios Todopoderoso, que está presente en cada paso que doy, por darme la oportunidad de vivir y disfrutar de gratos momentos... éste es uno de ellos.

A ti papá, por acompañarme desde el cielo, enviándome tu bendición, para que todo me salga bien... Ojalá estuvieras aquí para que disfrutaras conmigo este nuevo éxito. A mi hijo Vicente Andrés por hacerme sonreír en los momentos de stress, porque sé que cuando crezca y lea esto sentirá orgullo por su madre y entenderá que todo lo que hago es por él.

A ti Novio amado porque desde que llegaste a mi vida te convertiste en una bendición, apoyándome en mis sueños y ayudándome a lógralos.

A mis madres: Lorenza e Isabel; una por darme la vida y estar pendiente de mis pasos, sintiéndose orgullosa de lo que hago, y la otra por ser mi acompañante, mi guía y por apoyarme en todo.

A tí, Francis, por ser mi maestra y darme el consejo atinado para cada ocasión.

A mi querido “grupo del post” compañeros de estudio que decidieron emprender este camino... Dedico este esfuerzo a ellos porque hicieron de estos años, años de amistad y apoyo que nunca imaginé. Formamos un gran equipo...

A mis amigos; Yamila Acuña y Armando Laya, compañeros de estudios y nuevos amigos que entre tristezas y risas logramos llegar al momento esperado aun y cuando alguna vez lo dudamos. (Agarraditos de las manos)

A todos esos profesores que aportaron conocimientos a mi carrera y que a lo largo de este camino se convirtieron en ángeles; como mi tutora Yarmila Pacífico siempre con una sonrisa y dispuesta a ayudar... Agradecida por el tiempo que dedicaron a este esfuerzo, fueron ejemplos de servicio y vocación.

A Margaret Pinto por tomarse aquel tiempo para atenderme en medio del desánimo.

A María Villegas por su ingenio y creatividad. ¡Gracias!

Y a todos los que en el anonimato aportaron para este este logro...

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICES DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas.....	21
Gestión Financiera.....	22
La Liquidez.....	25
El Efectivo.....	26
Partidas Consideradas Efectivo.....	26

Equivalentes de Efectivo.....	27
Fuentes de Efectivo.....	27
Importancia de la Gestión del Efectivo.....	29
Presupuesto de Efectivo.....	34
Ventajas del Presupuesto de Efectivo.....	35

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Diseño, Tipo y Modalidad de la Investigación.....	37
Método de Investigación.....	39
Población y Muestra.....	40
Población.....	40
Muestra.....	40
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	41
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	43
Técnicas de Análisis de los Datos.....	43

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis del Cuestionario.....	46
Objetivo 1: Diagnosticar los procesos de administración para el flujo de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni.....	46
Objetivo 2: Describir el flujo de información de los diferentes departamentos para distribuir el efectivo en las empresas del Grupo Sindoni.....	59
Objetivo 3: Analizar el efecto de los procedimientos administrativos para el flujo de caja en la relación liquidez – solvencia de las	

empresas del Grupo Sindoni.....	64
Diagnostico que Sustenta la Propuesta.....	72

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta.....	73
Justificación de la Propuesta.....	74
Justificación de la Propuesta.....	75
Objetivos de la Propuesta.....	76
Objetivo General.....	76
Objetivos Específicos.....	77
Estructura de la Propuesta.....	77
Factibilidad de la Propuesta.....	86

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	88
Recomendaciones.....	90

BIBLIOGRAFÍA.....	93
-------------------	----

ANEXOS.....	95
-------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Población de la Investigación.....	33
2	Cuentas Bancarias.....	46
3	Negociaciones con Papeles.....	47
4	Políticas.....	48
5	Presupuesto.....	49
6	Aprovechamiento de Plazos.....	50
7	Rotación de Inventarios.....	52
8	Realización de Cuentas por Cobrar.....	53
9	Manejo de Cuentas.....	54
10	Conciliaciones.....	55
11	Control para proteger Liquidez Promedio.....	56
12	Reportes de Posición del Efectivo.....	57
13	Comunicación de Necesidades.....	58
14	Planificación de Necesidades.....	59
15	Periodicidad.....	60
16	Planificación del Uso del Efectivo.....	61
17	Flujo de Autorizaciones.....	62
18	Determinación de Caja Operativa.....	63
19	Máximos y Mínimos Cuentas Bancarias.....	64
20	Provisiones.....	66
21	Cobertura de la Rotación de Activos Circulantes	67
22	Liquidez en el corto Plazo.....	68
23	Margen de Solvencia.....	69
24	Disponibilidad.....	70
25	Capacidad de Pago.....	71

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	Cuentas Bancarias.....	46
2	Negociaciones con Papeles.....	47
3	Políticas.....	48
4	Presupuesto.....	50
5	Aprovechamiento de Plazos.....	51
6	Rotación de Inventarios.....	52
7	Realización de Cuentas por Cobrar.....	53
8	Manejo de Cuentas.....	54
9	Conciliaciones.....	55
10	Control para proteger Liquidez Promedio.....	56
11	Reportes de Posición del Efectivo.....	57
12	Comunicación de Necesidades.....	58
13	Planificación de Necesidades.....	59
14	Periodicidad.....	60
15	Planificación del Uso del Efectivo.....	61
16	Flujo de Autorizaciones.....	62
17	Determinación de Caja Operativa.....	63
18	Máximos y Mínimos Cuentas Bancarias.....	65
19	Provisiones.....	66
20	Cobertura de la Rotación de Activos Circulantes	67
21	Liquidez en el corto Plazo.....	68
22	Margen de Solvencia.....	69
23	Disponibilidad.....	70
24	Capacidad de Pago.....	71

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICA Y SOCIALES
PROGRAMA: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS

ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO SINDONI

Autora: Keneidy Rebolledo
Tutora: Yarmila, Pacífico
Años: 2015

RESUMEN

Esta investigación obedeció al objetivo general de Proponer estrategias para la administración en el corto plazo del flujo de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni, con la finalidad de proporcionar estrategias para 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 la 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 e empírico y que puede ser generadora de riesgos de insolvencia e iliquidez más adelante, pues no están relacionados con los indicativos de la capacidad de la empresa para mantenerse operativa en el corto plazo, dicho en otras palabras, ha quedado demostrado que es necesario que la empresa así como ha crecido operativamente, vaya dando pasos sólidos en su gestión financiera; por lo que se introdujo como propuesta lineamientos para desarrollar un modelo de planificador de la asignación de la disponibilidad bancaria, la cual está conformada por la fase de planificación propiamente dicha y de la asignación, recomendándose la ejecución de la propuesta.

Descriptores: flujo de efectivo, liquidez, solvencia, bancos, estrategias.

INTRODUCCIÓN

Definitivamente, la gerencia moderna, indistinto sea el tamaño de las empresas enfrenta un escenario complejo para su gestión y consiguiente toma de decisiones; el contante esquema de cambios mejorados, sobre la base de la minimización de los costos y maximización de las ganancias, demanda de la pericia de sus líderes a la hora de considerar los rumbos de las operaciones y, sobre todo, del flujo de capitales que sostiene su capacidad para administrar los eventos, bien sean oportunidades o riesgos.

Hoy, la administración financiera debe ser lo más oportuna y estratégica posible, del equilibrio en aspectos como la solvencia y la liquidez depende el potencial de las organizaciones para poder hacer frente a las demandas interna de los mercados y de las imposiciones competitivas globales. Mientras que las empresas dispongan de las herramientas para girar en torno a la evolución que se impone en su segmento de mercado, más difícil será que sucumban ante ella, pero esto es posible si sostenidamente orientan sus capitales con una perspectiva igual de compleja.

Visto de esta forma, es importante que los gerentes dispongan de instrumentos formales en todas las áreas y que sostengan todos sus acciones en una planificación amplia, evitando la improvisación, sobre todo en lo que respecta a las finanzas, pues a parte de permitirles operar con enfoque a la calidad, fortalece su imagen y basamentos para apalancarse operativa o financieramente; horizonte donde es determinante una efectiva administración del efectivo.

La correcta planificación del efectivo favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos, estimula

la obtención de altos márgenes de utilidad y nutre la rentabilidad; en este sentido, cuando las empresas se conforman con cobrar para pagar y, se limita sólo a revisar y controlar la circulación bancaria asignando casi a diario la disponibilidad para las obligaciones pendiente, no está sosteniendo a la administración del inventario a verdaderos procesos de planificación y control, solo estaría actuando bajo la mecánica reactiva, colocando la solvencia a expensas de la liquidez, sin guardar el necesario equilibrio en la relación de estos dos indicadores, lejos, por ende, de una proyección inversionista.

De allí, es necesario que las empresas dispongan de un instrumento de planificación que les permita proyectar la rotación de su efectivo, considerando los plazos entre los pagos y los cobros, al mismo tiempo, que disponga de una información completa y explícita para la toma de decisiones e incluso para los registros contables y, posterior emisión de los estados financieros.

En este orden de ideas, considerando que frente al deber ser de la administración del efectivo, las empresas del Grupo Sindoni ha presentado ciertas debilidades por carecer de instrumentos que le emplacen a prevalecer la importancia de la relación liquidez solvencia, la presente investigación tiene como propósito introducir en la empresa líneas orientadoras al fomento de una verdadera administración financiera, comenzando por proporcionarle estrategias para la asignación de la disponibilidad bancaria, a través del cual pueda relacionar las cobranzas con las cuentas por pagar en términos de rotación y proyección de la inversión; para orientar progresivamente a esta organización a alinear sus finanzas con sus planes operativos.

Por lo tanto, la investigadora han recurrido a procedimientos que les

conlleve a la configuración de un conocimiento científico, obteniendo hasta el presente el siguiente resultado:

Capítulo I. Contiene la primera apreciación de la realidad a través de la exposición metodológica de la inquietud investigativa, su formulación en interrogante, las acciones a emprenderse (objetivos) y, finalmente, se reconfirma la importancia de abordar el estudio a través de la justificación.

Capítulo II. Ubica en el contexto teórico de las variables, lo cual es posible a través de los antecedentes de la investigación y las bases teóricas explicativas acerca de la planificación financiera, el efectivo, la liquidez y la solvencia, entre otros.

Capítulo III. Hace referencia a la descripción de la organización de los pasos metodológicos a ejecutar, exponiendo el tipo de investigación, el método y sus procedimientos, la población y muestra, as técnicas de recolección, análisis e interpretación de los datos bases tanto de fuentes primarias como secundarias.

Capítulo IV. Presenta los resultados del contacto directo con los responsables de la planificación financiera en la empresa Químicas Orocolor, C. A. de donde se extrajeron e interpretaron los datos para efectuar el diagnóstico integral en función a los objetivos planteados en este trabajo de grado.

Capítulo V: Describe el proyecto que se presenta a la empresa objeto de estudio para propiciar la planificación de la asignación del efectivo, construyéndose de esta manera la propuesta, propósito principal de este diseño, partiendo de los hallazgos del trabajo de campo que se consiguieron

a través de la aplicación de la entrevista.

Capítulo IV: Representa la expresión del conocimiento alcanzado por las autoras de la investigación, a través de las conclusiones y recomendaciones finales, a través las cuales se evidencia el logro de los objetivos de manera definitiva.

Por último, se presenta una lista contentiva de las referencias bibliográficas empleadas en la elaboración de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La modernización de los mercados ha sido un marco de cambios para todas naciones, imponiendo paradigmas tecnológicos, procedimentales e incluso de consumo, siendo fácil la adaptación para algunas sociedades como las desarrolladas, ejemplo de ello los EEUU cuyo ritmo de capitales se incrementó al convertirse en un nicho industrial, de inventiva tecnológica y en fin en un potencial que no deja de ser atractivo para la inversión. Pero en el caso de los países en desarrollo o subdesarrollados estos movimientos transaccionales y de transformación han sido un verdadero reto cuesta arriba para elevar la calidad de vida de las sociedades que le conforman; tal es el caso de los países latinos, que desde hace décadas enfrentan crisis financieras y economías incipientes que impiden su ascensión a la ola modernizadora a la que llama la globalización económica.

Han pasado años de que las fronteras para llevar operaciones comerciales han desaparecido en materia de intercambio y negociación, ello debido a que la meta es alcanzar un desarrollo sostenible y sustentable de las comunidades, sobre todo de aquellas con menos recursos; por ello continuamente se reinventan estrategias empresariales, políticas públicas y en general de dinamización social para activar en estas naciones la búsqueda integral de la mejora en la calidad de vida; enfocándose a la economía como la palanca para propiciar un futuro más prometedor.

Así, en este escenario, donde la inversión representa para los países

desarrollados el fortalecimiento de un ambiente estable y confort y que para aquellas naciones en despegue la activación de las empresas es una oportunidad para comenzar la transformación, no cabe duda que la administración financiera se ha develado como un proceso medular para que las sociedades modernas converjan en el desarrollo tan buscado por los gurues gerenciales.

No cabe duda que las empresas enfrentan un panorama complejo sea cual sea su ubicación. Los riesgos que deben enfrentar demandan de una toma de decisiones proactiva e integral, fundamentada en un criterio multidisciplinarios. Uno de los aspectos considerables en el corto plazo para solidificar las bases operativas de las empresas es la gestión del flujo de efectivo. Lo anterior coincide con las aseveraciones de Álvarez (2013), quien afirma:

El crecimiento y desarrollo de los negocios en la época actual, así como la complejidad que traen aparejada, han impuesto la necesidad de contar con información adicional que refleje de manera directa las fuentes y orígenes de los recursos (principios de dualidad económica) a que acude la entidad así como la aplicación o empleo de dichos recursos en el mismo periodo, o expresado en otros términos, los cambios ocurridos en la situación financiera de la entidad entre dos fechas.

En escenarios económicos tan comprometidos como el de los países latinos e incluso en las consideradas naciones emergentes como Brasil y china, la administración del efectivo es una poderosa herramienta para satisfacer necesidades especulativas y de precaución, agregándole valor a la entidad. Aunque esto parezca ser entendido de manera tradicional y sencillo en su ejecución, definir los parámetros de administración del efectivo ha sido

un problema que arrastran empresas en estos países donde el criterio de gestión se fundamenta en los aciertos experimentales de sus dueños; pues las decisiones de ingresos y egresos son potestad de estos careciendo de criterios técnicos acertados y abiertos a las expectativas del mercado; por lo que generalmente estas organizaciones son muy solventes o muy líquidas sin disponer de un diferencial que respalde en un nivel óptimo al capital de trabajo.

En este sentido, se tiene que precisar en primer lugar que, el efectivo, es uno de los principales rubros más líquidos que tienen las empresas, para obtener de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operaciones, invertir, y en su debido caso, el cumplimiento de los pasivos y en general retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

El estado de flujo del efectivo, es una herramienta de vital importancia, ya que ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades de caja de la empresa en un período determinado, al mismo tiempo, le permite inferir las razones de los cambios en su situación financiera, así como identificar las fuentes de las entradas y salidas de efectivo, las partidas de gastos de efectivo durante el período, y el saldo de efectivo contemplado en los estados financieros; además de evaluar el capital de trabajo y la utilidad de los recursos en el futuro, ya que es un instrumento válido en la toma de decisiones y en la visualización de nuevos proyectos de inversión y financiamiento.

En atención a lo antes descrito, Catacora (1998, p. 58) define el estado de flujo de efectivo como, “el cuarto informe financiero básico que debe presentar una entidad”.

Asimismo, Poblete (1996, p. 74) puntualiza que el estado de flujo de efectivo “es un estado financiero básico cuyo objetivo es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una entidad durante un período determinado”.

Ahora bien, en Venezuela, la realidad económica - financiera es coyuntural afectando la estabilidad de muchas empresas grandes y pequeñas, al punto de cierre para algunas y para muchas otras la necesaria salida del país por no poder sostener la operatividad en las condiciones nacionales. El parque industrial enfrenta un abanico de eventos que se constituyen retos verdaderamente preocupantes para la gerencia, requiriendo de mayor estrategia a la hora de tomar decisiones y de manejar los recursos económicos.

Aspectos como el control de cambio, la sustitución de importaciones, la inflación, las medidas de protección e intervención del gobierno son algunos de los elementos que afectan el necesario balance en la corriente líquida de las empresas, debido a que tienen que responder de manera improvisada a los avatares del ritmo venezolano y de esta manera garantizar el capital de trabajo; por lo que las empresas que aún se mantienen en la lucha constante para atender la demanda no pueden darse el lujo de llevar la administración del efectivo de forma mecánica, pues al no disponer de la liquidez óptima, no podrán responder a las necesidades de precaución y menos a las de expansión.

En este sentido, se detiene esta revisión contextual en el Grupo Sindoni, el cual es un signo ejemplo de arraigo en la economía nacional, constituido por 4 divisiones que contribuyen a la diversificación de los diferentes sectores económicos, siendo esta división alimentos que a su vez está

integrado por empresas como Nucita Venezolana NUCIVEN, C. A.; Pastas Sindoni, C. A.; Molinos Venezolanos, C. A.; Inversiones Sindoni, C. A.; Vitalim, C. A.; Agrovita, C. A. y Transporte Santa Cruz, C. A. también se tiene la división Inmobiliaria a la que pertenece Promociones las Américas, Condominio Las Americas, Byblos de Venezuela, C. A.; Serviamérica, C. A., Inversiones F.S. 2000, C. A.; Inversiones Terra Nova, C. A.; y Promociones el Dorado, C. A. por su parte la división conversión la representan IMUCA y Poliflex, C. A. y por último la división medios: Diario el Aragueño, C. A. y Promociones Telemaracay, C. A.

Este grupo inicia hace más de 60 años con la producción de pasta y gracias a la pericia y potencial emprendedor de su dueño se fue expandiendo con la creación de empresas diversas, las cuales se han desarrollado notoriamente en sus diferentes ramos. Las empresas del Grupo Sindoni han sabido responder a las demandas del mercado, adecuando sus productos y servicios a la calidad total, satisfaciendo las expectativas de sus clientes, apoyando sus operaciones en el valor de su gente y en la tecnificación de los procesos claves para mantener la producción alineada a la planificación estratégica y a la gestión de riesgos del mercado.

En lo que respecta al desarrollo técnico administrativo, cada una de las empresas de este grupo han tenido que adecuar sus estructuras de gestión a la complejidad que han adquirido sus operaciones y a las realidades legales y rutinarias del ambiente externo, incorporando talento profesional para llevar las áreas de recursos humanos, ventas, contables, impositivas y financieras, lo cual ha apoyado a que estas entidades adquiriesen una flexibilización proactiva para adecuarse a las realidades económicas y sociales que han tocado vivir a Venezuela.

La dinámica comercial de las diferentes empresas ha llevado a que se especialice la administración financiera, así que las diferentes divisiones son gestionadas en esta área a través de unidades diferentes, con la potestad, competencia y criterio autónomo, pero siempre bajo la perspectiva de la directiva, es decir bajo el ejercicio de una autoridad centralizada. Sin embargo, aspectos como actividades presupuestarias, coordinación de cuentas por pagar, de cuentas por cobrar, gestión de compras, entre otras han tomado forma más técnica y objetiva, tratando de mitigarse los efectos de los eventos del ritmo y vulnerabilidades de la economía nacional e internacional.

La restructuración y reducción de la discrecionalidad en la administración financiera ha sido uno de los logros de estas empresas con la expansión conseguida pese a la coyuntura nacional, de hecho cada división hoy dispone del Departamento de Tesorería, el cual es responsable principalmente de administrar los riesgos de iliquidez e insolvencia, debiendo instrumentar las estrategias control y distribución del efectivo disponible en cajas y bancos, debiendo para ello llevar la disponibilidad semanal, mensual y flujo de caja mensual, debiendo para ello mantener Relaciones con bancos para la actualización de firmas, gestión de créditos, cheques devueltos, solicitudes, así como los departamentos conexos para garantizar el equilibrio del flujo de caja.

Sin embargo, se ha conseguido situaciones que denotan que a las empresas aun les falta madurez en su administración financiera, destacando ciertos aspectos coyunturales como , falta de diversificación del riesgo bancario, debido a que algunas de las cuentas disponibles presenta una rotación pasiva y otras altamente movidas al punto de que el peso de los egresos las tornan ilíquidas perdiéndose el control sobre la disponibilidad

bancaria. Además, se observa falta de sincronía entre la necesidad de ingresos y la rotación de los mismos, ausencia de estrategias para incrementar la disponibilidad bancaria y los instrumentos de pago, falta de coordinación y oportunidad para atender aspectos como planes de inversión, debido a que no se puede precisar el encaje corriente disponible para nuevos proyectos, entre otros aspectos que pueden estar profundizando esta problemática y requieren ser identificados.

Ante esta realidad se plantea que la raíz del problema podría estar asociada a la ausencia de procedimientos y estrategias que le den una connotación técnica a la administración del flujo de efectivo, pues si bien se levanta la disponibilidad y las fuentes de egresos, esto es una tarea que responde a formatos preestablecidos, carentes de actualización, sin mayor análisis y basados en criterios subjetivos de carácter generalizado; por lo que se sospecha que en las empresas la gestión del efectivo no se sostenga de medidas para garantizar las transacciones, ni para aprovechar las oportunidades y tampoco para la precaución de eventos que afecten el equilibrio líquido de las distintas entidades.

Todo lo anteriormente descrito se manifiesta principalmente en una disminución en la flexibilidad del flujo de caja, lo que trae como resultado final, que los recursos previsibles para atender los compromisos normales de la empresa se vean reducidos cada vez más, como el pago de la nómina de empleados y obreros, el incumplimiento en el pago de las obligaciones contraídas con los proveedores, , la generación de saldos por cobrar por la no cancelación de las facturas en su totalidad, atraso en la cancelación de créditos bancarios, paralización en el desarrollo de nuevos proyectos, realización de actividades de mantenimiento de mobiliarios no menos importantes se vean substancialmente reducidas.

En líneas generales se obtuvo información preliminar sobre una posición líquida asfixiante, falta de control sobre la disponibilidad bancaria, falta de coordinación en la atención de los usuarios internos, ausencia de políticas de pagos y para la rotación de los diferentes ingresos en las diferentes cuentas, entre otros elementos básicos para esta importante gestión.

Se prevé entonces que si en las distintas empresas no se lleva a un equilibrio sostenido a la administración del efectivo, el Grupo Sindoni verá mermar su capacidad financiera para mantener su capital de trabajo, además de que no dispondrá de la fuerza financiera para potenciar proyectos de expansión y crecimiento en el corto plazo, requiriendo que se fundamente dicha gestión en estrategias estandarizadas y efectivas, por lo cual se conlleva esta investigación, circunscrita en las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos de administración para el flujo de caja en las empresas del Grupo Sindoni?

¿Qué procedimientos deben seguirse para la definición de las necesidades y fuentes de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni.

¿Cuál ha sido el efecto de los procedimientos administrativos para el flujo de caja en la relación liquidez – solvencia de las empresas del Grupo Sindoni?

¿Qué estrategias favorecen a la administración del flujo de caja que garanticen el equilibrio financiero en el corto plazo en las empresas del Grupo Sindoni?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias para la administración en el corto plazo del flujo de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni

Objetivos Específicos

Diagnosticar los procesos de administración para el flujo de caja en las empresas del Grupo Sindoni.

Describir el flujo de información de los diferentes departamentos para distribuir el efectivo en las empresas del Grupo Sindoni.

Analizar el efecto de los procedimientos administrativos para el flujo de caja en la relación liquidez – solvencia de las empresas del Grupo Sindoni.

Elaborar un plan estratégico para la administración del flujo de caja que garantice el equilibrio financiero en el corto plazo en las empresas del Grupo Sindoni.

Justificación de la Investigación

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento, y en

general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio. En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero.

Además, las empresas necesitan contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia, pero no tanto como para que pertenezca "ocioso" en el banco, ganando poco. Una forma atractiva para guardar el efectivo ocioso es la inversión en valores negociables.

En este sentido, el desarrollo de la presente investigación parte de la importancia que tiene en el contexto teórico el mantenimiento en las relaciones de liquidez y solvencia, tomando como punto de partida la acción garante del volumen de ingresos en sus distintas vías organizacionales, siendo el eje de estudio en esta oportunidad la gestión del efectivo, por ser la fuente de liquidez corriente en la actualidad de las empresas venezolanas.

Por otra parte, la investigación se justifica en el contexto espacial por centrar su interés en el abordaje de una de las áreas más vulnerables en las empresas de origen familiar, como es la administración financiera específicamente, el efectivo, la cual constituyen la plataforma principal para resguardar el funcionamiento de las mismas y los intereses de sus accionistas.

Desde el punto de vista social, la investigación se justifica porque a encontrarse los factores claves de éxito en cuanto a la generación del efectivo, se proporciona información útil para que estas puedan implementar los correctivos necesarios para asegurar su capacidad financiera propicia al mantenimiento de sus operaciones en términos de mejoramiento continuo, lo cual repercute directamente en la atención a sus clientes

Metodológicamente, se justifica la investigación, debido a que para poder medir la eficiencia financiera se amerita un proceso de observación estructurado y sistematizado, que parta del conocimiento científico de las variables involucradas en el fenómeno en estudio, a modo de generar una información fidedigna y confiable que contribuya realmente en la resolución del problema.

Cabe destacar que se desprenden beneficios para el Grupo Sindoni, debido a que las estrategias darán un carácter estándar y técnico para salvaguardar el margen de efectivo necesario para dar vida a las actividades diarias, al mismo tiempo que hará presión para los procesos restantes de la tesorería se adecuan al proceso de cambio, protegiendo aun más desde el punto de vista financiero a estas empresas, de los eventos del mercado.

Dentro de las líneas y áreas de investigación del post grado, se considera que el presente trabajo de grado contribuye en el reforzamiento de la importancia de la administración financiera de las pequeñas y medianas empresas, sentando además las bases para la delimitación de temas ulteriores, al revelar el conocimiento y actualización alcanzada durante la trayectoria del programa profesional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Un aspecto que da fundamento a la información final que da respuesta a la interrogante de la investigación es la perspectiva teórica que se adopte como modelo para interpretar los hallazgos, por ello es de gran ayuda efectuar una revisión tanto documental como bibliográfica detenida que le brinde al investigador un amplio repertorio que delimite su campo de acción.

De acuerdo con Gómez (2006, p- 49) el marco teórico: “implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes que se consideren pertinentes para el correcto encuadre de nuestro estudio”; por lo tanto se puede decir que es la compilación de resúmenes e interpretaciones sustentada en resultados de otros investigadores.

Antecedentes de la Investigación

La primera tarea de la búsqueda es delimitar el área conceptual y espacial del problema, debiendo revisar en diferentes fuentes los resultados de diseños contemporáneos, denominándose estos antecedentes de la investigación. Tamayo y Tamayo (2009, p. 146) expone: “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”, en función a ello se han incluido los siguientes antecedentes:

Hernández (2012), desarrolló como trabajo de grado el titulado: **Modelo de Planificación que Minimice el Riesgo de Liquidez para el Control Eficiente en la Gestión Financiera de la Empresa Distribuidora Hergam, S. A.** alcanzando el grado de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas ante la Universidad de Carabobo. Este trabajo tiene por objeto desarrollar un modelo de planificación que minimice el riesgo de liquidez para el control eficiente en la gestión financiera de la empresa Distribuidora Hergam, S. A., partiendo de que las empresas se desenvuelven en un entorno socioeconómico extremadamente complejo y dinámico lo que convierten a la planificación en una actividad cada vez más necesaria e importante para el éxito de las organizaciones. Este estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, basado en los criterios de investigación de campo tipo descriptiva. Dentro de las técnicas de recolección se seleccionó la recopilación documental, la entrevista y el cuestionario como técnica valiosa, debido que el mismo proporciona la información necesaria sobre la empresa, la cual fue aplicada a ocho (8) empleados de la Gerencia de Finanzas de la empresa.

Como resultado se obtuvo que a pesar de que la empresa no tiene unos lineamientos o políticas de planificación financiera eficiente, ha alcanzado un nivel de desarrollo que, siendo desordenado y estableciendo parámetros que no benefician a la empresa, ha logrado mantenerse en el mercado regional. Por lo anteriormente expuesto, se requiere destinar parte de los recursos de la empresa en actualizar al personal y en una adecuada planificación financiera, con el propósito de hacer más eficaz el proceso administrativo, minimizar el riesgo de liquidez y alcanzar las metas establecidas por la organización, lo que permitirá tomar decisiones oportunas y acertadas sin resistirse a los cambios y adaptarse a las exigencias de su región,

involucrando a su capital humano, aprovechando eficazmente los recursos con los que cuenta la compañía, y también satisfacer las necesidades presentes y futuras de sus clientes. Así como alcanzar considerables niveles de rentabilidad y garantizar su permanencia en el mercado.

Al efectivo formar o garantizar la liquidez de las empresas, toda investigación relacionada con el control de este último es de relevancia actual considerando el efecto de los agentes internos y externo como riesgos; así se considera que la investigación descrita proporciona información referencial en cuanto a la teoría de la liquidez y el tratamiento del efectivo dentro de la misma.

Por su parte, Sánchez (2011), también con el propósito de alcanzar la Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas, presentó como trabajo de grado en la Universidad de Carabobo, el que lleva por título: **El Presupuesto de Efectivo como Herramienta de Planificación y Gestión Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa Comercial del Municipio Naguanagua Del Estado Carabobo**. La presente investigación tuvo el objetivo de analizar cómo el presupuesto de efectivo puede ser una herramienta de gestión y planificación financiera para la pequeña y mediana empresa comercial del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. Desde el punto de vista metodológico, se enfocó en la modalidad de trabajo de campo, ya que se requirió recabar información producto de la realidad, con el propósito de diseñar bajo la modalidad de proyecto factible a las mencionadas empresas, una herramienta de gestión y planificación.

Para ello fue necesario diagnosticar la situación de las PyMES del Municipio en relación al manejo del presupuesto de efectivo, estudiar el impacto que ocasiona la aplicación de un presupuesto de efectivo, plantear

los requisitos para su elaboración y, al final, diseñar un modelo de presupuesto de efectivo adaptable a las PyMES comerciales de Naguanagua. La atención se centró en las pequeñas y medianas empresas del Municipio Naguanagua, con actividad comercial, ya que la mayoría de estas no cuenta con las herramientas administrativas para realizar el presupuesto de efectivo. Teóricamente, la investigación está orientada por el estudio del presupuesto de efectivo, la administración del efectivo y las políticas de liquidez que lleva a cabo la empresa. Se concluyó que las PyMES comerciales de Naguanagua deben reflejar los flujos de efectivo a través del presupuesto de efectivo a los fines de ofrecer claridad a la organización, así como mejorar las actividades operacionales y de planeación en general.

Queda demostrado que uno de los elementos fundamentales para el control del efectivo es la elaboración de su presupuestación, elemento que debe considerarse al indagarse sobre dicha gestión; apoyando este estudio en la definición temática, en el abordaje de la variable en campo y en el establecimiento de las soluciones ulteriores.

Izaguirre (2010), para el grado de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas que otorga la Universidad de Carabobo, desarrolló como trabajo el titulado: **Estrategias Financieras a través de un Plan de Acción Orientado a Optimizar el Manejo del Efectivo en la Empresa Consuldata C. A. en la Zona Industrial El Recreo del Municipio Valencia del Edo. Carabobo**. Parte de que **CONSULDATA C.A.** a pesar de tener una posición prestigiosa dentro del mercado de etiquetas (con base en su cartera de clientes y relaciones comerciales), debe mejorar su gestión actual en lo referente al manejo del efectivo, debido a que las actuales políticas para la administración del efectivo no permiten cancelar los

compromisos contraídos con terceros. El objetivo de la presente investigación es fortalecer el sistema de gestión actual a través de un plan que contenga las estrategias financieras adecuadas que le permitan a la empresa **CONSULDATA C.A.** ser más eficiente y por ende más competitiva, además de brindar un mayor nivel de confiabilidad y veracidad en sus cuentas.

La investigación se realizó siguiendo los lineamientos metodológicos de un proyecto factible basado en un estudio de campo de tipo descriptivo, ya que la misma consiste en la elaboración de una propuesta, la cual se sustenta en mejoras para el flujo de efectivo, con el que se busca dar solución a una problemática planteada dentro de cualquier empresa.

El autor concluye que para conducir de forma acertada una empresa se necesita en el dinámico y cambiante mundo de los negocios, de información financiera oportuna y precisa, que sirva a la administración para la toma de decisiones. En este sentido, las decisiones financieras, como parte del sistema de la empresa, deben contribuir eficazmente a maximizar su competitividad; estas decisiones son una vía para alcanzar y mantener la competitividad de la empresa a todos los niveles. El flujo de efectivo de una empresa, es uno de los elementos más valiosos con que cuenta la administración para la toma de decisiones; y uno de los problemas más comunes que acarrear las mismas. La Pequeña y Mediana Industria en Venezuela, no escapa de esta realidad financiera, muchas empresas no cuentan con una herramienta de control y planificación que le permita visualizar una situación económica, en especial su disponibilidad para cubrir sus compromisos tanto internos como externos, como consecuencia de no efectuar pronósticos del efectivo, para saber a ciencia cierta de cuánto

dispone en un período determinado y si esa disponibilidad le permitirá efectuar inversiones importantes dentro de sus instalaciones.

Esta investigación se ha considerado como debido a que se centra en la relevancia de que toda empresa nacional en la actualidad debe manejar estrategias poderosas para la administración del efectivo, señalando que su objeto de estudio no está considerando este aspecto pese a su sólida operatividad, siendo similar la problemática que compete a la investigación en desarrollo; por lo que se extrae orientación metodológica de valor para el abordaje del campo.

Bases Teóricas

Ya ubicado en el nivel de investigación al problema tratado, debe el investigador abastecerse del conocimiento necesario para tratar las variables en su ambiente y luego de su extracción, para ello debe formular las bases teóricas, que según Bavaresco (2006) tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

La estructura de contenido de las bases teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Su estructura surge de acuerdo al conjunto de variables que surjan de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del sistema de objetivos, del sistema de preguntas que se exprese en la

formulación del problema; en consideración a ello se trae es esqueleto de teorías que moldean el tratamiento de esta problemática.

Gestión Financiera

La gestión financiera trata lo concerniente a implementar políticas y acciones tendientes a lograr la eficiente administración de los recursos económicos asignados o generados por parte de la organización, y la perfección de la forma en que la empresa produce y vende conforme las necesidades del mercado, garantizando el equilibrio y la estabilidad económica de la organización.

El sistema de gestión financiera también tiene como objetivo influir en el comportamiento de los costos e ingresos, a fin de que se dispongan de los recursos suficientes para llevar a cabo la ejecución de los procesos productivos. De igual forma, procura la búsqueda de financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos de inversión, solventar el pago de los compromisos adquiridos y velar por el uso racional de los recursos asignados en el presupuesto a cada departamento de la organización. Según Pico y Pulgar (2006, p. 129) indica que:

La gestión financiera de las empresas u organizaciones es parte fundamental de la gestión empresarial ya que todos los aspectos de la actividad de las empresas se ven reflejados en sus resultados y en su estructura financiera y son una medida de su desempeño.

De allí que en la empresa moderna las decisiones se toman de una forma

más coordinada por lo que indiscutiblemente la conexión entre los distintos departamentos resulta imprescindible, lo que significa que todas las áreas de las empresas están vinculadas a los aspectos financieros y por lo cual sus responsables deben manejar conocimientos en la materia, alineándose de esta manera todas las decisiones estratégicas a la gestión de las consecuencias financieras.

De este modo la corriente de la gestión financiera está relacionada con las decisiones sobre la necesidad de fondos a corto, mediano o largo plazo, los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumentos del capital de la empresa, préstamos, venta de activos, etc. si éstas son tomadas correctamente, resultará en un incremento en el valor económico de la empresa.

En definitiva, la función de la gestión financiera es relevante para dos aspectos fundamentales: La determinación de las fuentes necesarias para obtener recursos y luego asignar estos recursos de manera eficiente para los diversos usos múltiples y alternativos dentro de la empresa; en otras palabras, trata de obtener dinero y crédito al menor costo posible, para lograr su máximo rendimiento u optimización de recursos.

En este sentido, la administración financiera para todas las organizaciones se concentra en lograr con eficacia ciertas decisiones financieras, las cuales con apoyo de Emery, Stowe y Finnerty (2000) serian las siguientes:

Decisiones de inversión: Estas decisiones son las más importantes, ya que tienen que ver con la naturaleza de la estructura económica de la empresa y su tipicidad. Además tienen que ver con el corto y el largo.

Por otra parte, tienen que ver con la reducción de partidas del Activo, el desvío o fuga de capitales, el reemplazo de partidas que dejan de ser viables en términos económicos, las alternativas de proyectos de inversión, su desarrollo, su evaluación y decisión. En definitiva estas decisiones representan el mundo del desempeño de la economía de la empresa.

Decisiones de financiamiento: Tiene que ver con las fuentes de financiamiento de la empresa, es decir el lado propiamente financiero. Se analiza la alternativa de financiamiento de la empresa, ya sea vía deuda y/o vía patrimonio, igualmente se analiza la perpetuidad de las deudas de corto plazo.

También tiene que ver con la estrategia y práctica para obtener un préstamo de corto plazo, o la suscripción de un contrato de arrendamiento, o la venta de bonos y acciones para financiar la empresa en el largo plazo, así como con la política de distribución de dividendos.

Decisiones de administración de activos: Estas decisiones tienen que ver con la administración eficiente de los activos, a corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo están las diferentes partidas del Capital de trabajo, y en el largo plazo la administración de los proyectos de inversión y otras inversiones de largo plazo.

En definitiva se puede expresar, que las decisiones financieras son muy importantes, ya que estas son las que determinan en que tipo de negocios podemos invertir, como conseguir el dinero para financiar el negocio y finalmente la manera de administrar eficientemente los activos para poder llevar a feliz término el negocio emprendido, en otras palabras, decidir que tipo de activos debe adquirir la compañía de acuerdo al objeto que determine

realizar, como debe financiarse la compañía y que decisiones operativas y financieras son consistentes con el objeto de la compañía que permitan maximizar las riquezas de la misma.

La Liquidez

El término “activos líquidos” se usa para designar el dinero y los activos que se convierten con facilidad en dinero. Se dice que los activos presentan diferentes grados de liquidez. Por definición el dinero es en sí mismo el más líquido de todos los activos; los demás tienen diversos grados de liquidez, de acuerdo con la facilidad con que pueden convertirse en efectivo.

Meigs y otros señalan que para los que no sean dinero, la liquidez tiene dos dimensiones: (1) el tiempo necesario para convertir el activo en dinero y (2) el grado de seguridad asociado con la razón de conversión, o precio, obtenido por el activo. Aunque la mayor parte de los activos tienen un grado de liquidez, el estudio se centrará en los activos más líquidos de la organización: efectivo y valores realizables.

Por tanto, la administración de la liquidez incluye el cálculo del importe total de estos dos tipos de activos que mantendrá la empresa. Se conservan constantes las políticas y procedimientos de crédito de la empresa. Puntualmente, Meigs y otros (2000, p. 608), acotan que la liquidez “se refiere a la capacidad de una compañía de cumplir con sus obligaciones continuas a medida que surgen”; es decir la liquidez es cumplir con los compromisos que se contraen dentro del plazo estipulado.

En cuanto más fácil sea convertir a los activos en efectivo o dinero, la empresa gozará de mayor capacidad para hacer frente a sus deudas y compromisos; sin embargo, debe tenerse en cuenta que la liquidez depende

de varios elementos como: El tiempo requerido para convertir los activos en dinero, ya que debe ir en sincronía a las necesidades de efectivo y al valor del dinero en el tiempo que, a la vez, se ve signado por la incertidumbre que pueda circundar en el ambiente externo y que defina el comportamiento de los mercados. Por tanto, la liquidez va más allá de tener capacidad de pago, ésta también depende de la habilidad de la gerencia en convertir sus activos en el efectivo necesario en un corto plazo, tal y como Gómez (2003, p. 55) lo afirma:

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Por lo tanto, la evaluación y permanente control de esta variable financiera es importante dentro de las empresas, recordando que la gerencia no sólo puede ocuparse de cerrar deudas, sino de convertir todo activo en ese efectivo que amerita la completa y normal circulación de la organización.

El Efectivo

Holmes (1994, p. 75) precisa que el efectivo “está integrado por todas aquellas cosas que comúnmente se aceptan como medio de cambio”. Se puede determinar que, el efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

Partidas Consideradas Efectivo

Existen una serie de elementos que son considerados por Holmes (1994)

como efectivo, a saber:

- Efectivo de Caja: Es una cantidad definida, salvo excepciones insignificantes, y no está sujeta a variaciones.
- Efectivo en Banco: Es el efectivo que la empresa tiene depositada en instituciones bancarias o de créditos, siempre que se encuentre disponible.

Equivalentes de Efectivo

Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo, de alta liquidez, que:

- a. Son fácilmente cambiables por sumas de efectivo ciertas, y
- b. Están tan cerca del vencimiento que es insignificante al riesgo de cambios en su valor debido a cambios en las tasas de interés.

A lo expuesto se puede agregar que la empresa debe revelar la política que emplea para determinar cuáles partidas clasifican como equivalentes al efectivo. Cualquier cambio de esta política se trata como un cambio de principio de contabilidad y se efectúa modificando retroactivamente los estados financieros de ejercicios anteriores que se presentan para la comparación.

Fuentes de Efectivo

El efectivo puede aumentar como resultado de las siguientes operaciones: cobranzas, efectivo recibido de intereses, dividendos, y otras partidas

similares como ventas o disposición de activos no circulantes, etc.

Los propósitos de los mecanismos de control interno en las empresas son los siguientes:

- Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- Promover la contabilización adecuada de los datos.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

Flujos de Efectivo de Operación

En cuanto al flujo de efectivo de operación, es necesario traer a colación la información suministrada por el Consejo Técnico de la Contaduría de Colombia en su pronunciamiento número ocho (2002) en el que se manifiesta lo que a continuación se expone:

Entradas:

- Recaudo de las ventas por bienes o prestación de servicios.
- Cobro de cuentas por cobrar.
- Recaudo de intereses y rendimientos de inversiones.

- Otros cobros no originados con operaciones de inversión o financiación.

Salidas:

- Desembolso de efectivo para adquisición de materias primas, insumos y bienes para la producción.
- Pago de las cuentas de corto plazo.
- Pago a los acreedores y empleados.
- Pago de intereses a los prestamistas.
- Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.

Importancia de la Gestión del Efectivo

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Ya que son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una "crisis de solvencia". Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán, finalmente en efectivo mediante la cobranza y las

ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

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

Bajo las consideraciones de Brigham y Houston (2006), la administración del efectivo ha cambiado por dos causas principales. Primero, por el alza progresiva de las tasas de interés lo que trajo como consecuencia el aumento del costo de oportunidad de mantener el efectivo. Segundo, los avances tecnológicos, en el cual destaca la forma de transferencia electrónica de dinero, ello produjo que los administradores implementaran medios eficientes de manejar el efectivo y que se agilizaran los traspasos de fondos de manera más rápida y efectiva.

- Sincronización de los flujos de efectivo.
- Uso de la flotación.
- Aceleración de la cobranza.
- Asignación de los fondos disponibles a donde se necesiten.
- Control de los desembolsos.

La administración del efectivo comprende el manejo del dinero de la organización y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se esté utilizando. En el extremo la función comienza cuando un cliente extiende su cheque para pagarle a la organización una cuenta por cobrar; la función termina cuando un proveedor, un empleado o el gobierno obtiene fondos cobrados por la organización para el pago de una cuenta por pagar o una acumulación.

Todos los activos entre estos dos puntos caen dentro de la esfera de la administración del efectivo. Los esfuerzos de la organización para hacer que los clientes paguen sus cuentas en tiempo determinado caen dentro de la administración de las cuentas por cobrar. Por otra parte, su decisión sobre cuando pagar las cuentas incluye la administración de las cuentas por pagar y las acumulaciones. En este sentido, una adecuada administración de efectivo se convierte en una necesidad para las empresas, pues de ello dependerá mantener niveles apropiados de fondos líquidos para enfrentar las necesidades financieras.

La Administración financiera a corto plazo en general, tiene como uno de sus objetivos fundamentales garantizarle a la empresa la liquidez suficiente para poder operar, es decir, que la empresa pueda pagar sus deudas a corto plazo en el momento del vencimiento, pero al menor costo posible.

De esta manera se proponen diversas técnicas para el manejo y control del efectivo, las cuales se resumen a continuación:

- **Control de egresos**

Una de las técnicas más utilizadas para el control del efectivo es la flotación, que como indica, Moyer y McGuigan (2004, p. 563);

El saldo de una compañía que aparece en los libros de bancos suele diferir del que figura en lo de las empresas. Esta diferencia se le conoce como flotación y representa el efecto neto de las demoras en el pago de los cheques girados por una compañía y el cobro de los cheques que recibe.

El control efectivo de los egresos, también, puede dar por resultado mayor disponibilidad de efectivo. Mientras que el objetivo fundamental de los cobros es su máxima aceleración, el de los desembolsos es retardarlos. La combinación de cobranza rápida y pagos lentos producirá la máxima disponibilidad de fondos.

- **Movilización de los fondos y retraso de los pagos**

Menciona, Moyer y McGuigan (2004, p. 563), que: “el objetivo principal de la cobranza de efectivo consiste en agilizar el cobro mediante la reducción del lapso entre el momento en que los clientes pagan sus cuentas y el momento en que se cobran los cheques”. A diferencia del objetivo del gasto del efectivo que es retardar los pagos a fin de retener el dinero invertido o depositado en los bancos el mayor tiempo posible; estas técnica favorece al incremento del efectivo y proporcionan fondos que se pueden utilizar en otras inversiones provechosas.

Cuando una organización tiene varias cuentas en banco ubicadas en todo el país aumentan las oportunidades para "jugar con la flotación". Aprovechando las fallas en los procesos de compensación de cheques del sistema de cámara de compensación y de ciertos bancos comerciales, así

como el sistema de correos, puede maximizar el tiempo que permanecen en tránsito los cheques que emite.

Un procedimiento para un estricto control de los egresos es centralizar los pagos en una sola cuenta con ello se puede efectuar los desembolsos en el momento exacto en que se desea; El momento de efectuar los pagos es importante. Para aprovechar al máximo efectivo deben hacerse en la fecha de vencimiento no antes.

- **Pago de nominas y gastos de dividendos**

Horne (2002), establece que una técnica para el pago de nóminas y gastos de dividendos es mantener una cuenta por separado para este fin. Para conservar al mínimo posible el saldo de esta cuenta, es necesario prever cuando serán presentados a cobro los cheques emitidos por nominas. Por ejemplo; si el día de pago cae viernes no todos los cheques serán cobrados ese día, por tanto, la organización no necesita tener fondos en depósito para cubrir su nomina completa. Incluso en lunes algunos cheques no serán cobrados, debido a demoras en su depósito.

De acuerdo con su experiencia la organización puede estar en situación de elaborar una distribución de cuando se presentan en promedio, los cheques para su cobro. Con esa información puede establecer en forma aproximada los fondos que necesita tener en depósito para cubrir los cheques de nominas. Muchas organizaciones establecen una cuenta por separado para dividendos, similar a la cuenta de nominas. En este caso también, la idea es prever cuando serán presentados estos cheques para minimizar el saldo de efectivo en la cuenta.

Presupuesto de Efectivo

El Presupuesto de Efectivo, para Moyer y McGuigan (2004 p. 516): “es la proyección de los ingresos y egresos en efectivo de una compañía en un lapso futuro y sirve para determinar los fondos a corto plazo que la compañía tendrá que financiar”. El presupuesto de efectivo es un informe de las entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención a la planeación en vista de excedentes y faltantes de efectivo.

La información necesaria para el proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas, el cual representa la predicción de las ventas de la empresa correspondiente a un periodo específico, que proporciona el departamento de mercadotecnia al gerente financiero. Con base en este pronóstico, el gerente financiero calcula los flujos de efectivo mensuales que resultan de las ventas proyectadas y de la disposición de fondos relacionada con la producción, el inventario y las ventas.

De la misma forma que el presupuesto de ventas constituye el pilar principal de todo proceso presupuestario y, por ende, debe elaborarse de primero; el flujo de efectivo representa la condición y la consecuencia de todos los demás; es por ello que éste constituye para las empresas un medio de planificación y programación, además debe prepararse para cada periodo y tiene que mantenerse en moneda de poder adquisitivo constante.

Según Horgren (2007, p. 6): “el presupuesto de efectivo es una cédula de entrada y salidas de efectivo esperada, predice el efecto de la posición de efectivo al nivel esperado de operaciones”. Por ello es que se consideran a los presupuestos de efectivo o flujo de efectivo como el estado financiero de

fundamental importancia para la toma de decisiones, ya que a través de éste se refleja de manera detallada el efectivo necesario para continuar las operaciones normales, tales como el pago de obligaciones financieras, la compra de activos y el pago de dividendos.

Según Brigham y Houston (2006, p. 576), el presupuesto de efectivo es aquel que:

Contiene los ingresos y egresos proyectados correspondientes a un periodo específico. Por lo regular utiliza un presupuesto mensual pronosticado para el siguiente año, junto a un presupuesto diario o semanal, más pormenorizado para el siguiente mes. Los presupuestos mensuales se usan en la planificación y el diario o semanal en el control del efectivo.

Se deduce entonces que el presupuesto de efectivo contiene la información más detallada sobre los flujos futuros de entrada y salida de dinero, que se pronostican para un determinado período, a fin de cumplir las metas trazadas por la empresa.

Ventajas del Presupuesto de Efectivo

Burbano y otros (2002, p. 60), señalan que el presupuesto de efectivo (P de E) consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo cuyos objetivos básicos son:

- Conocer los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.

- Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas, inversión y financiación en períodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.
- Evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y de pago.
- Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables dan posibilidad de conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub o sobre inversión.

El logro de los objetivos reseñados, a través del presupuesto de tesorería, cobra importancia en virtud de su relación directa con los activos y pasivos corrientes y éstos permiten medir la liquidez de cualquier organización.

También se puede decir que el Presupuesto de Efectivo (P de E) es el Estado que muestra los flujos de efectivo (entradas, salidas y efectivo neto) de una empresa durante un período específico. (Definición Operacional). En definitiva, es un plan que muestra las entradas y salidas de caja durante el período presupuestal, incluyendo los recibos de préstamos para mantener el saldo mínimo de caja y los pagos de esos préstamos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En la consecución de un trabajo de investigación, se hace necesario contar con una estrategia metodológica que permita realizar un proceso sistemático y racional de la recolección, análisis y presentación de los datos, es decir de una metodología; que según Tamayo y Tamayo (2004) se refiere a una investigación sistemática y formulación de métodos que deben usarse en la investigación científica; esto significa que a lo largo del proceso investigativo se mantendrá la orientación dentro de los objetivos planteados.

Diseño, Tipo y Modalidad de la Investigación

De acuerdo con el objeto de estudio general de esta investigación, que comprende un proponer estrategias para la administración en el corto plazo del flujo de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni, la investigadora enfoca la realización del estudio bajo la modalidad de proyecto factible, fundamentado en un diseño de campo, de nivel descriptivo.

Según el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006, p. 21) un proyecto factible consiste:

En la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la

formulación de las políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

El presente estudio se basó en una investigación de campo, por cuanto la investigadora revisó la administración financiera del efectivo de las empresas. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2004, p. 121), afirma que:

Una investigación es de campo cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

Asimismo, la investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva debido a que, durante el proceso se recolectarán e interpretaron aspectos caracterizadores de la realidad, detallando específicamente los factores que ejercen influencia en el proceso investigativo, por lo que Arias (2006, p. 24) expresa: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. De esta manera se podrá caracterizar los factores más relevantes en cuanto a las fuentes de efectivo, las medias aplicadas y los efectos de la actual gestión del flujo de efectivo.

Por último, no sólo se tomó en cuenta la realidad sino también manejar o indagar en los textos relacionados con el tema, con objeto de darle una validez evidencial a los argumentos presentados en la propuesta, utilizándose para ello una investigación documental, reseñada esta en el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006, p. 20), como. “El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos

previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.

De esta manera, la investigación quedó caracterizada por ser un proyecto factible sustentado en una investigación de campo de tipo descriptivo y en una revisión documental y bibliográfica.

Método de Investigación

Para hacer posible la consecución de los objetivos, resulta estratégico proceder en conformidad a ciertos métodos, conviniendo en esta oportunidad el científico, pues éste indicó el conjunto de procedimientos a seguir durante el estudio. Méndez (2005, p. 142), señala que “el método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o automatización y expresión o exposición de conocimiento, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental.” Siendo así, el método científico se convierte en el mecanismo metodológico para moldear la investigación, puesto que permitió ejecutar las acciones precisas que se necesitaban para desarrollar los objetivos de la investigación y dentro de los procedimientos que en él se encuentran; se utilizaron los siguientes:

El Análisis: Para entender el significado y las características de cada variable interventora en el problema, se recurrió a este método; refiere Sabino (2004, p. 34), que el análisis es “distinción y descomposición de las partes de un todo para mejor comprenderlo”; el análisis permitió el conocimiento profundo del objeto de estudio, estableciendo una relación causa-efecto entre los elementos que lo conforman. Así, fue posible que la investigadora entendiera cada uno de los factores que definen el flujo de

información de los diferentes departamentos para distribuir el efectivo en las empresas del Grupo Sindoni.

La Síntesis: Como síntesis, explica Sabino (2004, p. 34) que es la “recomposición de ese todo a partir de los elementos que lo integran”, la síntesis permitió identificar cómo participa cada variable dentro del escenario objeto de estudio, determinándose el nivel de influencia de cada una de ellas; es así como, luego de obtener un conocimiento sistematizado de cada una de las variables incluidas en el área de estudio, se determinó el nivel de influencia entre las mismas y su repercusión en el problema focalizado. Dicho en otras palabras se determinó la influencia de la administración del efectivo en la estabilidad financiera en el corto plazo de la empresa.

Población y Muestra

Población

Tamayo y Tamayo (2009), señala que la población es el conjunto de todas las cosas que se obtengan en una serie determinada de especificaciones. En este sentido, la población estará compuesta por el grupo de elementos con características similares, los cuales son factibles de ser estudiados.

Con base en las definiciones anteriores, la población en esta investigación, estuvo conformada por un grupo de 18 informantes, distribuidos como se enuncia a continuación:

Cuadro 1. Población de la Investigación

Cargo	Cantidad
Gerente Corporativo de Tesorería y Seguros	1
Jefe de Tesorería	2
Coordinadora de Administración	1
Asistente Administrativo	6
Analista de Tesorería	6
Asistente de Cuentas por Pagar	2
Total poblacional	18

Fuente: Grupo Sindoni (2015)

Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Quintero (2001) considera que es un grupo de individuos, acontecimientos o situaciones, que se incluirán en un estudio, la muestra es siempre una parte o con subconjunto representativo de una población dada. En lo que respecta a la población por estar ésta reunida en una sola área geográfica y por ser un número relativamente pequeño, no se considerará necesario el establecimiento de una muestra, trabajándose con la totalidad de la población, lo que significa que en lo que respecta a ése subconjunto poblacional, se realizará un estudio censal.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación, normalmente está contenida en dos fuentes, las primarias que son aquellas que se recogen de forma directa; y las secundarias que son las contenidas

en materiales impresos; ambas fuentes fueron necesarias consultar para estructurar este estudio y, para ello deberá aplicarse técnicas e instrumentos precisos que abarcaron al interés de los investigadores, teniéndose:

La encuesta: Esta técnica permitirá recopilar informaciones esenciales que ayudarán a precisar el objeto de estudio. La encuesta, para Méndez (2005, p. 146), “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”.

La encuesta fue instrumentada a través de un cuestionario expresado en escala de Likert. Un cuestionario, según Tamayo y Tamayo (2009, p. 181): “Es un instrumento consistente en una serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor”; en cuanto a la escala de Likert, expone Hernández, (2006, p.256) que “consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos y para apreciar la situación inicial donde se utiliza la técnica de la observación directa”; dicha escala brindó más opciones de respuestas a los encuestados, facilitando la expresión de sus opiniones.

En lo que respecta a la recolección de informaciones contenidas en fuentes secundarias, se empleó como técnicas, en primer lugar la paráfrasis que, según la UPEL (2006, p. 171): “Es una formulación personal de las ideas expresadas por otro autor, utilizando palabras y un estilo propio, para explicarlas o interpretarlas”. En segundo lugar, se empleó el resumen, definido por el manual de la UPEL (p. 172), como: “La expresión del material original, en forma condensada”. Esta técnica permitió incluir la información concerniente a las teorías sobre la gestión del flujo de efectivo.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Para lograr los objetivos dentro de un trabajo de campo es necesario acudir a la realidad y captar los datos necesarios a través de instrumentos, sin embargo el investigador debe corroborar que los mecanismos que le permiten el contacto con su objeto de estudio realmente cumplan con su finalidad; para ello debe solicitar la opinión objetiva de especialistas tanto en la materia metodológica como en el contenido, siendo este el proceso emprendido por la investigadora una vez que diseñó los instrumentos (guía de entrevista y cuestionario); de la consulta con los tres expertos (dos de contenidos y uno metodólogo), surgieron ciertas observaciones que permitieron su optimización y pertinencia, las cuales fueron asumidas antes de aplicar dichos instrumentos a las subpoblaciones participantes en el diseño. En una segunda presentación, los especialistas mostraron conformidad y apoyaron la aplicación de las versiones presentadas.

En lo que respecta a la confiabilidad de los datos, una vez que se recolectaron y se tabularon, se procedió a la determinación del Coeficiente de Crombach, señalando Hernández y otros que a medida que se acerque su resultado a la realidad es considerado confiable, lo cual se ha demostrado tal y como lo indica el anexo.

Técnicas de Análisis de Datos

Finalmente, aplicados los instrumentos de recolección de datos el procedimiento siguiente consiste, en ordenar, clasificar y tabular los datos obtenidos, para de esta manera manejar óptimamente a los mismos.

Para los datos obtenidos a través del cuestionario, estos primeramente

serán codificados sobre este último punto, Tamayo y Tamayo (2004, p. 103) señala que la codificación “es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados”.

Lo expresado anteriormente, encaja en un análisis estadístico de tipo descriptivo o simplemente en la estadística descriptiva, cuya tarea, según Hernández y otros (2006, p. 343), “es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable”, las descripciones de datos se realizarán a través de la distribución de las puntuaciones o frecuencias ordenadas en sus respectivas categorías.

Estas técnicas de análisis procuraron la formulación de conclusiones objetivas y completas brindándole al lector un conocimiento veraz, además de alcanzar los objetivos planteados llegándose a la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Lograr los objetivos de la investigación exige del investigador la ejecución de un proceso sistematizado y organizado que garantice la recolección de los datos y que estos sean los que realmente despejan las incertidumbres que dieron lugar a la investigación. En este sentido, se procedió a abordar las unidades de análisis a través de un cuestionario estructurado en función a las variables, dimensiones e indicadores de los objetivos y luego se aplicó la técnica de estadística descriptiva que procedía.

Luego del procesamiento de los datos, se pudo construir el análisis que conllevó a diagnosticar los procesos de administración para el flujo de caja en las empresas del Grupo Sindoni, así como describir el flujo de información de los diferentes departamentos para distribuir el efectivo en las empresas y, finalmente, se analiza el efecto de los procedimientos administrativos para el flujo de caja en la relación liquidez – solvencia de las empresas del Grupo Sindoni.

Toda esta información permitió emitir un diagnóstico que demostró la necesidad de formular la propuesta y posteriormente se sintetiza emitiéndose las conclusiones y recomendaciones finales. Así a continuación los resultados de esta fase operativa de la investigación.

Análisis del Cuestionario

Objetivo 1: Diagnosticar los procesos de administración para el flujo de efectivo en las empresas del Grupo Sindoni.

Ítems 1.- La empresa maneja aparte del efectivo corriente en caja, diferentes cuentas bancarias para atender sus obligaciones regulares.

Cuadro 2. Cuentas Bancarias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	18	100
Medianamente de Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

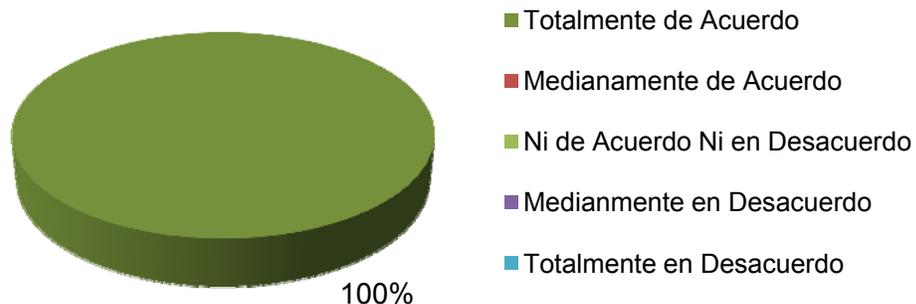


Gráfico 1. Cuentas Bancarias

Fuente: Cuadro 2.

Análisis: Según el gráfico, el 100 por ciento de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo, lo que significa que aparte del efectivo corriente en caja, las empresas manejan diferentes cuentas bancarias para atender sus obligaciones regulares, lo que requiere de mayor eficiencia en

las estrategias y procedimientos para garantizar el equilibrio en la relación liquidez – solvencia

Ítems 2.- La empresa efectúa negociaciones con papeles para obtener ingresos en el corto plazo para apoyar la liquidez corporativa.

Cuadro 3. Negociaciones con Papeles

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	0	0
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	6	33
Medianamente en Desacuerdo	4	22
Totalmente en Desacuerdo	8	45
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

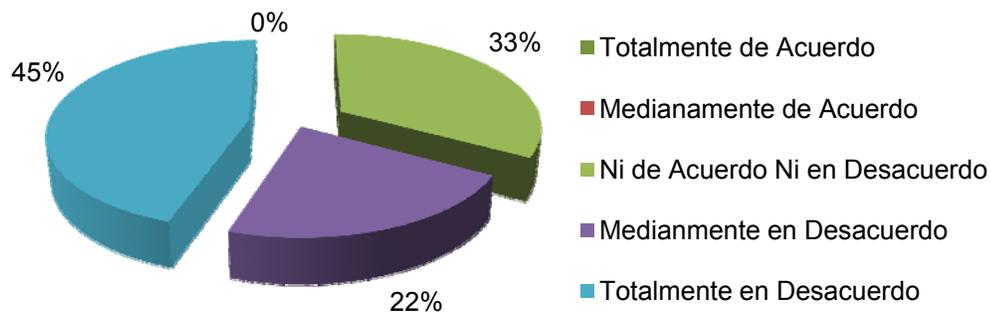


Gráfico 3. Negociaciones con Papeles

Fuente: Cuadro 3.

Análisis: Se observa en el gráfico que la mayor proporción la alcanza en totalmente en desacuerdo con un total de 45%, también se observa que el 33% se mostró imparcial y que el 22% se ubicó en el medianamente en desacuerdo. Estos resultados demuestran que la liquidez de las empresas

dependen directamente de las actividades propias de las mismas, mas no dispone de herramientas financieras que apoyo por otra vía la obtención de ingresos para enfrentar los riesgos del mercado y necesidades de operatividad.

Ítems 3.- En la empresa se aplican políticas administrativas internas para proteger el equilibrio de la liquidez en efectivo

Cuadro 4. Políticas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	5	27
Medianamente de Acuerdo	4	22
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	18
Medianamente en Desacuerdo	6	33
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

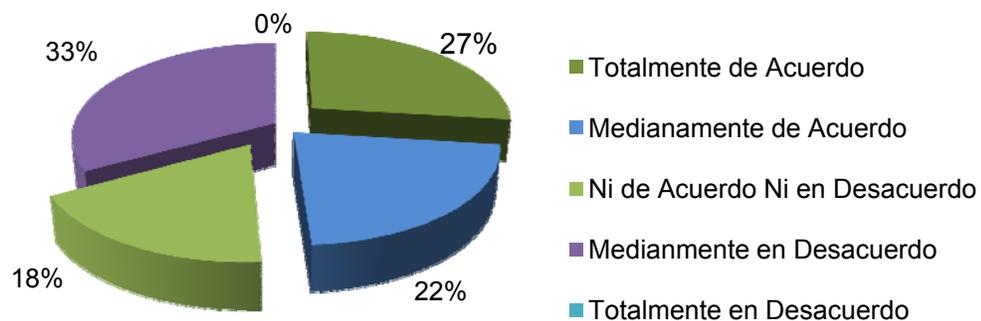


Gráfico 3. Políticas

Fuente: Cuadro 4.

Análisis: Se observa en la gráfica que el 33% tendió hacia el medianamente de acuerdo. Asimismo, se observa que el 27% seleccionó el

totalmente de acuerdo y un 22 % prefirió al medianamente de acuerdo. Por último, en la distribución se observa que el 18 por ciento asumió una posición neutral y seleccionó ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Partiendo de este resultado, se puede decir una cantidad considerable de los encuestados reconoce que administrativamente se ejecutan acciones de protección financiera, pero persiste una cantidad también significativa que no está conforme con el alcance de las mismas mostrándose sugerente a un mejoramiento en cuanto a la gestión de la liquidez, aspecto fundamental en la administración para garantizar la operatividad de las empresas.

Ítems 4.- El manejo del efectivo responde a la elaboración de un presupuesto anual con asignaciones mensuales.

Cuadro 5. Presupuesto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	6	33
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	2	11
Medianamente en Desacuerdo	10	56
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

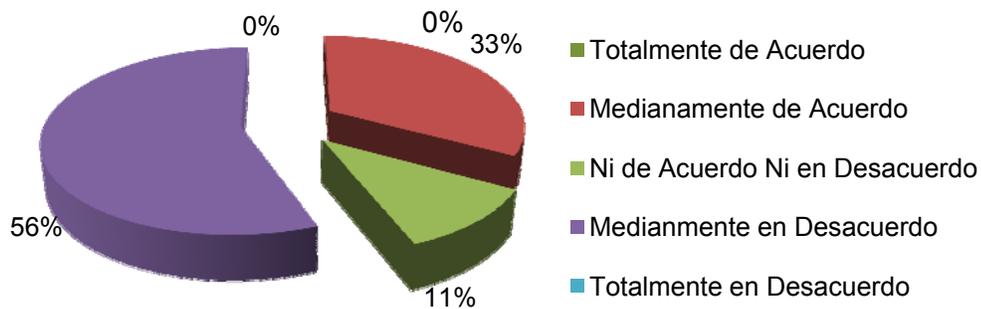


Gráfico 4. Presupuesto
Fuente: Cuadro 5.

Análisis: Destaca en el gráfico que el 56% seleccionó el medianamente en desacuerdo, quedando del lado contrario un 33% en el medianamente en desacuerdo y un 11% se expresó neutral ante la afirmación. Se deduce entonces, que en el área pocas veces se formula un presupuesto flexible que aborde las variaciones mensuales y de esta manera se oriente la planificación y control de la disponibilidad líquida, lo cual es una fuente de riesgos en la administración financiera de estas empresas.

Ítems 5.- Los plazos de créditos otorgados por los proveedores se aprovechan al máximo para proteger el margen de liquidez

Cuadro 6. Aprovechamiento de Plazos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	5	27
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	5	27
Medianamente en Desacuerdo	8	46
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

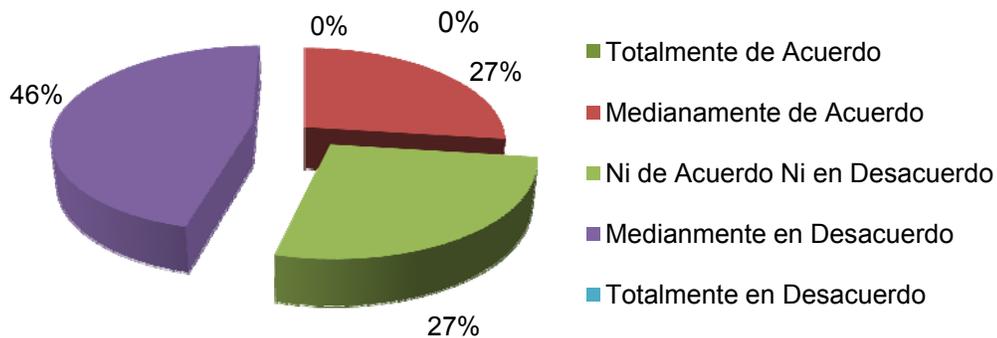


Gráfico 5. Aprovechamiento de Plazos

Fuente: Cuadro 6.

Análisis: Se lee en la representación gráfica que para el 46%, medianamente en desacuerdo es la opción que representa su opinión, encontrándose además un 27% reunido en el medianamente de acuerdo y otro en ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Así se puede decir que en las empresas la solvencia tiene un carácter prioritario en las empresas del grupo, pues no se aprovechan los plazos de créditos que otorgan los proveedores, viendo asfixiada la liquidez que impide que puedan alcanzar metas de inversión.

Ítems 6.- Cuando la liquidez corriente es lenta, la administración del efectivo se apoya en el incremento de la rotación de los inventarios.

Cuadro 7. Rotación de Inventarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	4	22
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	7	39
Medianamente en Desacuerdo	7	39
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

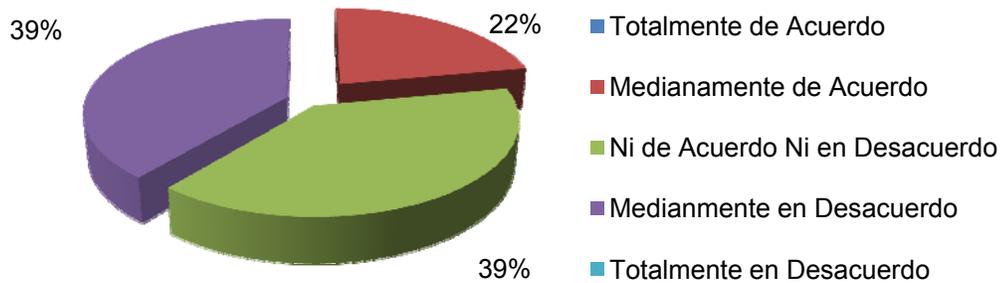


Gráfico 6. Rotación de Inventarios

Fuente: Cuadro 7

Análisis: Reporta el gráfico anterior que un 39% se identificó con el medianamente de acuerdo y el 22% prefirió el medianamente de acuerdo y para el otro 39% la imparcialidad fue la mejor alternativa. Siendo estas las tendencias, se infiere que pocas veces la administración del efectivo se apoya en la rotación del efectivo, lo que demuestra una vez más la poca diversificación que en el área tienen las estrategias financieras, lo que denota que en estas empresas las políticas de liquidez son inelásticas.

Ítems 7.- La gestión de cobros de la empresa garantiza la realización de las cuentas por cobrar incluso antes del plazo otorgado

Cuadro 8. Realización de Cuentas por Cobrar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	6	34
Medianamente de Acuerdo	8	44
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4	22
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

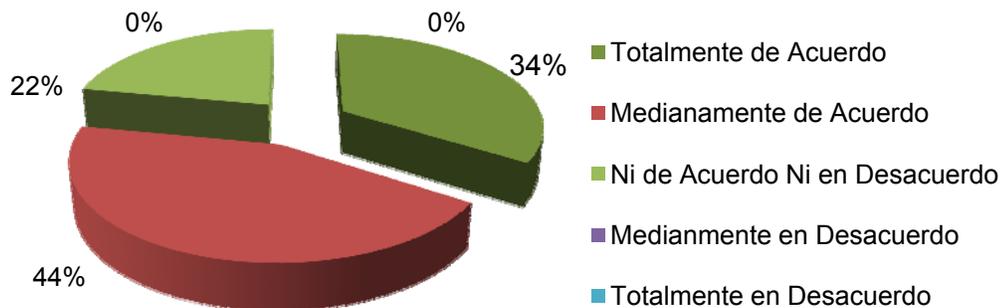


Gráfico 7. Realización de Cuentas por Cobrar

Fuente: Cuadro 8.

Análisis: Observándose la gráfica, destaca que el 44% seleccionó el medianamente de acuerdo y el 34% se inclinó hacia el totalmente de acuerdo; restando un 22% que seleccionó ni de acuerdo, ni en desacuerdo. En este sentido, se puede decir que en las empresas del grupo se mantiene una aceptable rotación de la cobranza, lo que fortaleza el colchón, no pudiéndose descuidar ya que es de la única vía para que disponen para dinamizar el efectivo operativo.

Ítems 8.- Los pagos son efectuados de acuerdo con el control de la caja operativa para el manejo de las distintas cuentas bancarias

Cuadro 9. Manejo de Cuentas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	6	33
Medianamente de Acuerdo	9	50
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	17
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

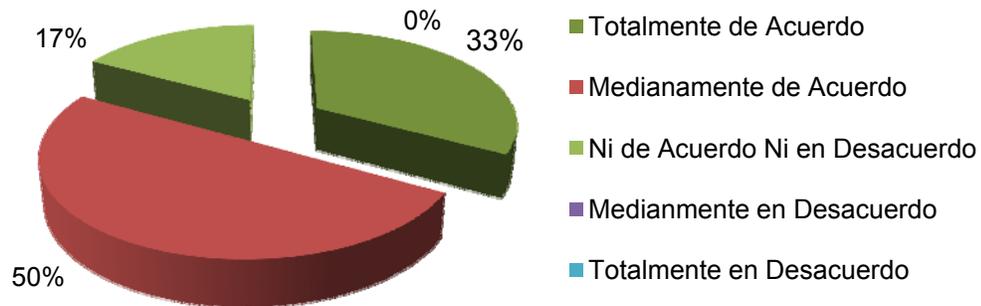


Gráfico 8. Manejo de Cuentas

Fuente: Cuadro 8.

Análisis: Revela el gráfico anterior que el 50% de las opiniones se han reunido en el medianamente de acuerdo, complementando la perspectiva del 33% que ha simpatizado con el totalmente de acuerdo. El resto de los puntos se reunieron en el ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir el 17% de los encuestados. Así se infiere que en las empresas del grupo los pagos son efectuados de acuerdo con el control de la caja operativa para el manejo de las distintas cuentas bancarias, siendo este un aspecto clave que debe

mejorarse permanentemente, para adecuar este elemento a la variabilidad del mercado.

Ítems 9.- Las conciliaciones bancarias son realizadas oportunamente para sincerar la disponibilidad corriente de las distintas cuentas bancarias

Cuadro 10. Conciliaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	7	40
Medianamente de Acuerdo	9	50
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	2	10
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

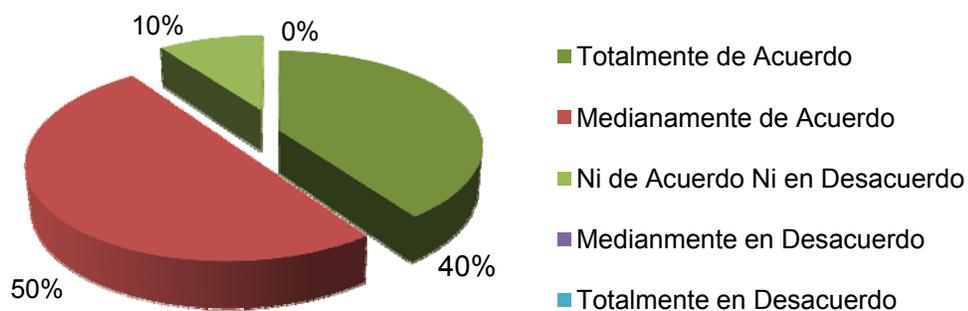


Gráfico 9. Conciliaciones

Fuente: Cuadro 10.

Análisis: Se aprecia en la graficación que el 50% ha seleccionado el medianamente de acuerdo, mientras que 40 prefirió el totalmente de acuerdo y el 10% restante se mantuvo imparcial. En este sentido, se deduce que en las empresas del grupo las conciliaciones bancarias son realizadas

oportunamente para sincerar la disponibilidad corriente de las distintas cuentas bancarias, lo que permite que la gerencia tome las decisiones de manera confiable en cuanto a la asignación del efectivo líquido.

Ítems 10.- La caja chica es controlada para no afectar los márgenes de liquidez promedio de las empresas

Cuadro 11. Control para proteger Liquidez Promedio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	7	39
Medianamente de Acuerdo	11	61
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

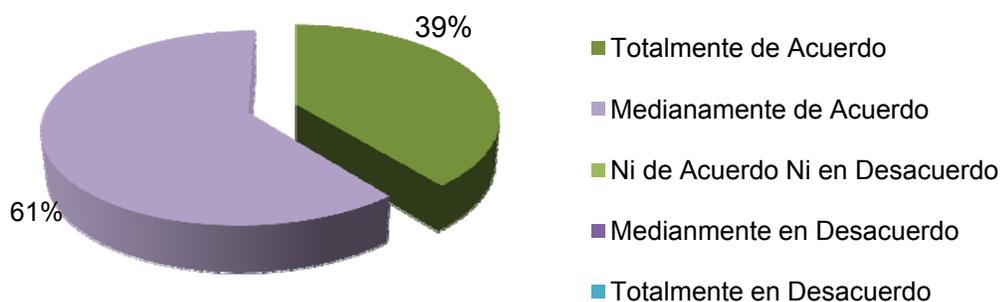


Gráfico 10. Control para proteger Liquidez Promedio

Fuente: Cuadro 11.

Análisis: En el gráfico destaca que el 61% seleccionó la alternativa medianamente de acuerdo y el 39 por ciento totalmente de acuerdo,; no cabe duda que según la opinión de los encuestados la caja chica es controlada

para no afectar los márgenes de liquidez promedio de las empresas, siendo esta otra fuente de riesgos controlada.

Ítems 11.- Se emiten reportes contables para analizar la posición del efectivo

Cuadro 12. Reportes de Posición del Efectivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	8	44
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	10	56
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

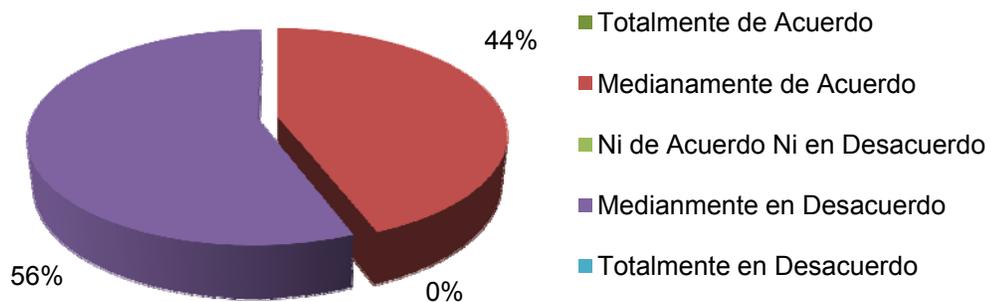


Gráfico 11. Reportes de Posición del Efectivo

Fuente: Cuadro 12.

Análisis: Al observar la distribución gráfica el 56% de las opiniones convino en el medianamente en desacuerdo y el 44% restante se expresó medianamente de acuerdo. Por lo tanto, no cabe duda que en el Grupo Sindoni pocas veces se emiten reportes para analizar la posición financiera

en cuanto al balance del efectivo, lo que impide que la gerencia maneje información formalmente objetiva y confiable para definir estrategias que mejoren el equilibrio en la relación liquidez – solvencia.

Ítems 12.- Se emiten reportes financieros cualitativos sobre los elementos, fuentes y usos del efectivo para apoyar la toma de decisiones

Cuadro 13. Comunicación de Necesidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	5	27
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	17
Medianamente en Desacuerdo	10	56
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

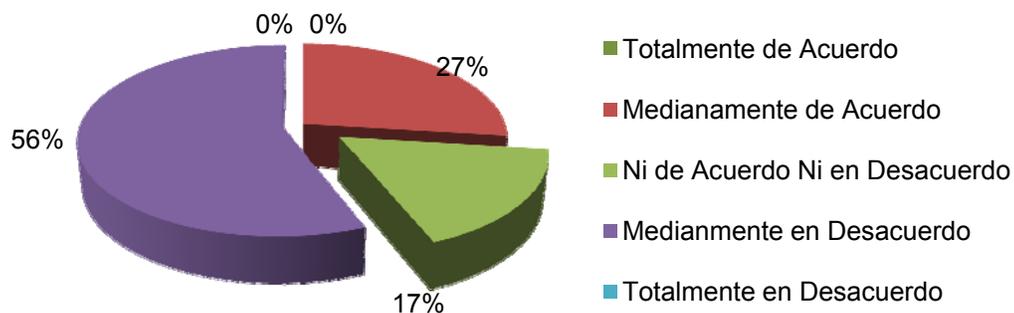


Gráfico 12. Comunicación de Necesidades

Fuente: Cuadro 13.

Análisis: Revela el gráfico que el 56% se mostró medianamente en desacuerdo, obteniéndose que sólo el 27% opinó de manera contraria seleccionando el medianamente de acuerdo y el 17% prefirió la imparcialidad. Así, puede decirse que en las empresas pocas veces se emiten

reportes financieros cualitativos sobre los elementos, fuentes y usos del efectivo para apoyar la toma de decisiones, limitándose la gerencia financiera de herramientas de control sobre las cuales apoyar su toma de decisiones.

Objetivo 2: Describir el flujo de información de los diferentes departamentos para distribuir el efectivo en las empresas del Grupo Sindoni.

Ítems 13.- Las decisiones y uso del efectivo son planificadas de acuerdo con las necesidades indicadas por las unidades de la organización.

Cuadro 14. Planificación de Necesidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	6	33
Medianamente de Acuerdo	3	17
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	9	50
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

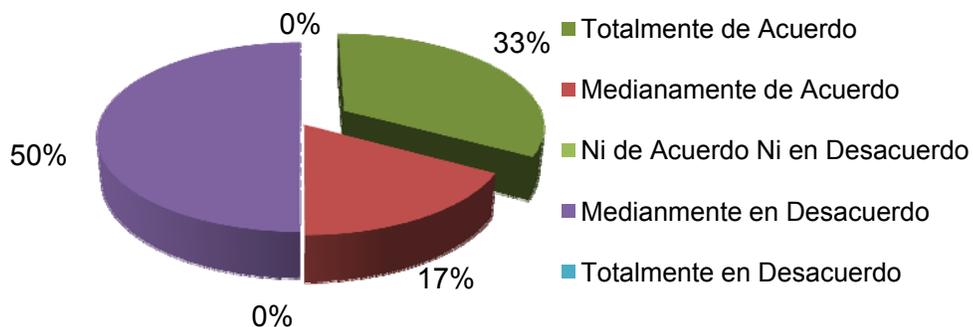


Gráfico 13. Planificación de Necesidades

Fuente: Cuadro 13.

Ítems 14.- Los usuarios internos deben comunicar formalmente por escrito las necesidades del efectivo en un período de tiempo determinado

Cuadro 15. Periodicidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	7	39
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	3	17
Totalmente en Desacuerdo	8	44
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

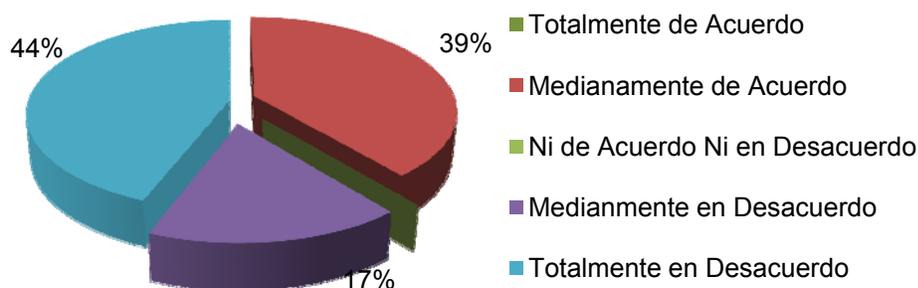


Gráfico 14. Periodicidad

Fuente: Cuadro 15.

Análisis. En el gráfico se observa que un 44% seleccionó el totalmente en desacuerdo, apoyado por un 17% que se inclinó por el medianamente en desacuerdo. Por su parte el 39% prefirió el medianamente de acuerdo; por lo tanto, se infiere que en las empresas del Grupo Sindoni no existen los procedimientos ni los canales para que los usuarios internos comuniquen formalmente por escrito las necesidades del efectivo en un período de tiempo determinado, atropellando la coordinación de la tesorería en la administración del efectivo.

Ítems 15.- La Planificación del uso del efectivo sigue los parámetros administrativos de acuerdo a las necesidades de operación, inversión y prevención

Cuadro 16. Planificación del Uso del Efectivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	7	39
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	5	28
Medianamente en Desacuerdo	6	33
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

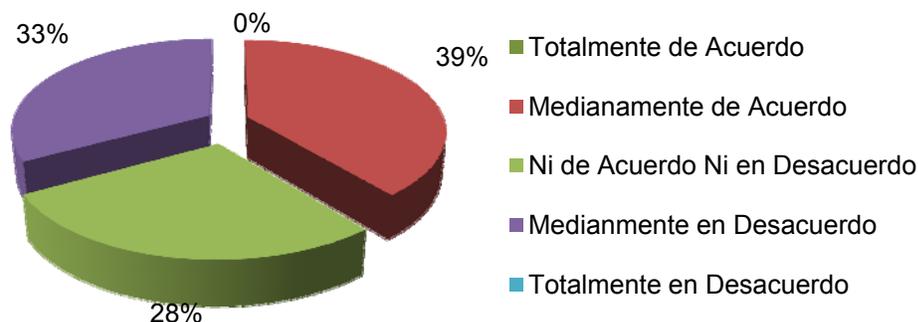


Gráfico 15. Planificación del Uso del Efectivo

Fuente: Cuadro 16

Análisis: Tal y como se observa en el gráfico, el 39% de los encuestados se ha mostrado medianamente de acuerdo y un 33% medianamente en desacuerdo, el resto conformado por 28% se reunió en ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se deduce a partir de estos resultados que la planificación del uso del efectivo sigue parámetros administrativos generales de acuerdo a las necesidades de operación, inversión y prevención, pero que al parecer no son conocidos por la totalidad de los integrantes del área y por

departamentos conexos lo que atropacha al equilibrio del efectivo, ya que no se puede terminar de coordinar las asignaciones.

Ítems 16.- En la planificación del efectivo se corrobora que las necesidades presentadas por los diferentes departamentos estén autorizadas por las jerarquías competentes

Cuadro 17 Flujo de Autorizaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	9	50
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4	22
Medianamente en Desacuerdo	5	28
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

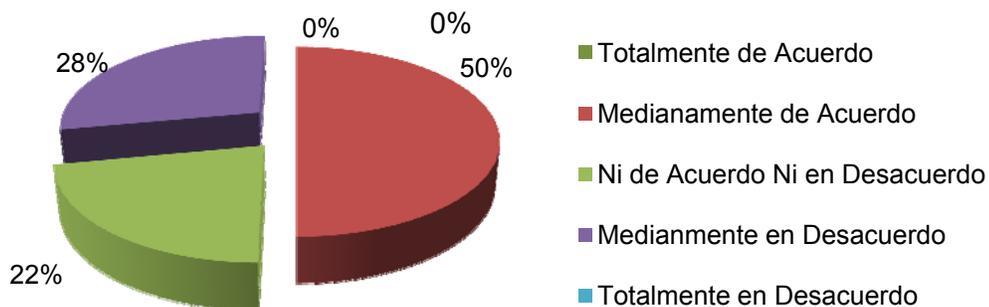


Gráfico 16. Flujo de Autorizaciones

Fuente: Cuadro 17

Análisis: Revela la graficación que el 50% ha seleccionado el medianamente de acuerdo, y el 28 por ciento se inclinó por la opción contraria, es decir el medianamente en desacuerdo, existiendo una

proporción igual al 22% que prefirió la imparcialidad, tendencias que dejan ver que en la planificación del efectivo se corrobora que las necesidades presentadas por los diferentes departamentos estén autorizadas por las jerarquías competentes, no obstante no es un proceso continuo en el área.

Ítems 17.- La caja operativa de cada banco se ha determinado en función al riesgo y beneficios de la institución

Cuadro 18. Determinación de Caja Operativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	3	17
Medianamente de Acuerdo	6	33
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	9	50
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

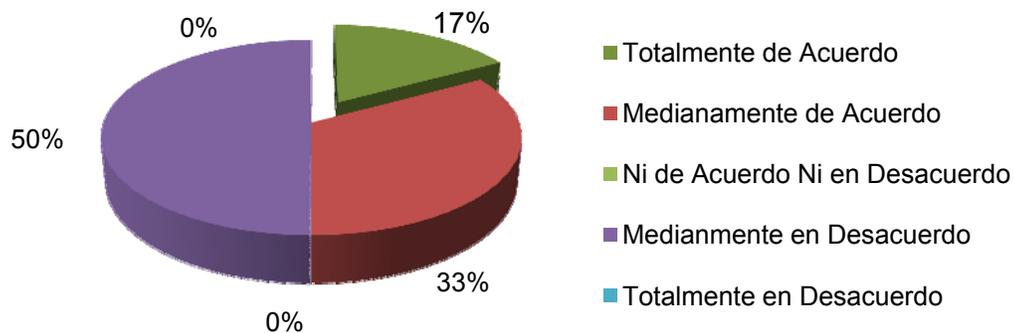


Gráfico 17. Determinación de Caja Operativa

Fuente: Cuadro 18.

Análisis: Tal y como se observa en el gráfico, el 50% se expresó medianamente en desacuerdo, mientras que el 33% seleccionó el medianamente de acuerdo y el 17% restante el totalmente de acuerdo. Se

tiene entonces que el elemento riesgo es considerado de manera general en la definición de la caja operativa de las empresas, lo cual afecta la eficiencia en la administración del efectivo y en la capacidad financiera de las mismas para responder a los riesgos.

Objetivo 3: Analizar el efecto de los procedimientos administrativos para el flujo de caja en la relación liquidez – solvencia de las empresas del Grupo Sindoni.

Ítems 18.- La tesorera efectúa los movimientos bancarios de cada cuenta respetando los máximos y mínimos que debe manejar en ellas

Cuadro 19. Máximos y Mínimos Cuentas Bancarias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	9	50
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	2	11
Medianamente en Desacuerdo	7	39
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

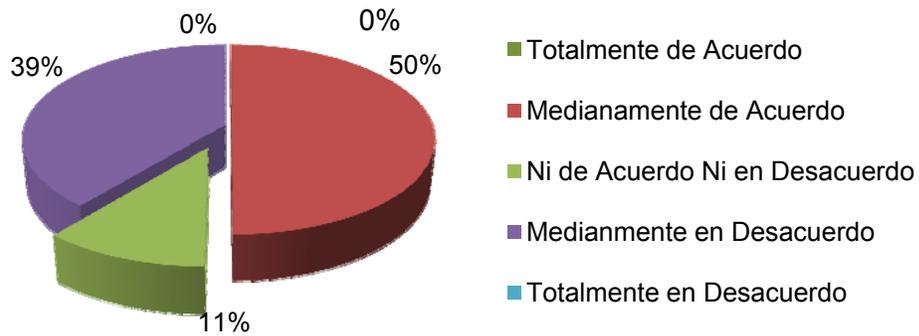


Gráfico 18. Máximos y Mínimos Cuentas Bancarias

Fuente: Cuadro 19.

Análisis: Tal y como se observa en la gráfica, el 50% se identificó con el medianamente de acuerdo, mientras que el 39 por ciento coincidió en el ni de acuerdo, ni en desacuerdo, acumulando la imparcialidad un 11% de las opiniones. Considerando la tendencia de la mayoría se infiere que generalmente, la tesorera efectúa los movimientos bancarios de cada cuenta respetando los máximos y mínimos que debe manejar en ellas para de alguna manera balancear el efectivo en función a las necesidades liquidas que acarrea el funcionamiento y desarrollo de las empresas.

Ítems 19.- Para no afectar significativamente la liquidez corporativa existen provisiones para el manejo de contingencias.

Cuadro 20. Provisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	6	33
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	17
Medianamente en Desacuerdo	9	50
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

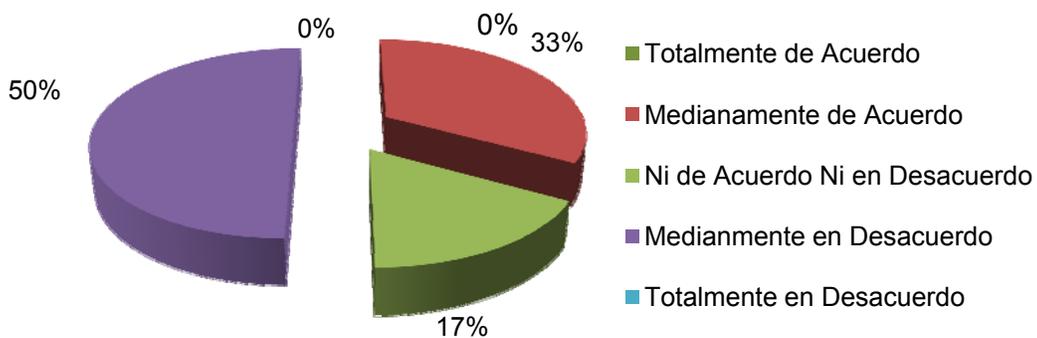


Gráfico 19. Provisiones

Fuente: Cuadro 20.

Análisis: En la gráfica se aprecia que el 50% seleccionó el medianamente en desacuerdo, quedando en la opción contraria, es decir el medianamente de acuerdo con un 33% y la imparcialidad con un 17%. Es así como se infiere que en la empresa no se manejan provisiones para afrontar contingencias que requieran efectivo, así la empresa se puede ver expuesta a cualquier riesgo.

Ítems 20.- La rotación de los activos circulantes cubren las obligaciones y planes a corto plazo

Cuadro 21. Cobertura de la Rotación de Activos Circulantes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	7	39
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	17
Medianamente en Desacuerdo	8	44
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

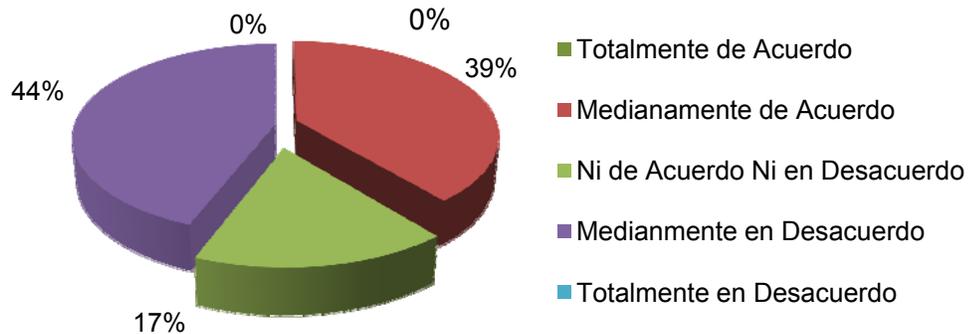


Gráfico 20. Rotación de Activos Circulantes

Fuente: Cuadro 21.

Análisis: Tal y como se observa en el gráfico, un 44% ha seleccionado el medianamente en desacuerdo, mientras que el 39 se inclinó por el medianamente de acuerdo, quedando el 17 representando a la neutralidad, es decir el ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Estos resultados permiten decir que en las empresas el flujo de efectivo es inelástico, quedando fuera de alcance algunas de las obligaciones de las empresas para los periodos, lo que retrasa proceso que requieren de inversión.

Ítems 21.- La rotación de las cuentas por cobrar provee de la liquidez requerida por la empresa en el corto plazo.

Cuadro 22. Liquidez en el corto Plazo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	12	67
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4	22
Medianamente en Desacuerdo	2	11
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

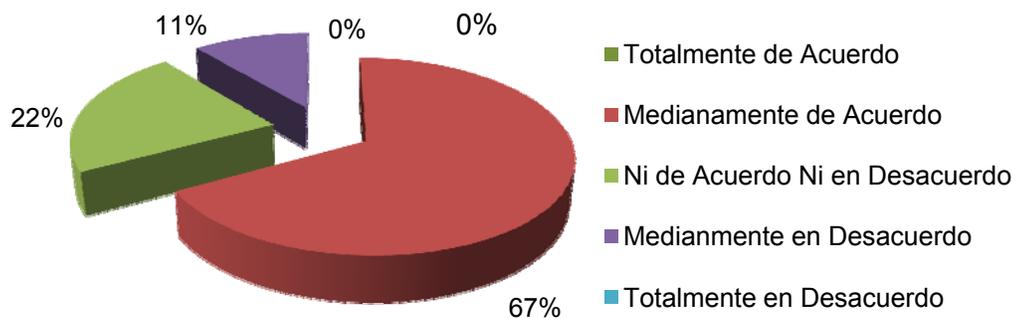


Gráfico 21. Cuentas Bancarias

Fuente: Cuadro 22.

Análisis: Expone el gráfico que el 67% de los encuestados oina medianamente de acuerdo con la alternativa, identificándose un apequeña proporción igual al 11% en el medianamente en desacuerdo y un 22% en la imparcialidad. En este sentido, se puede decir que en el grupo empresarial la rotación de las cuentas por cobrar provee de la liquidez requerida por la empresa en el corto plazo, corroborándose que solo se manejan estrategias relacionadas con la naturaleza de las operaciones. .

Ítems 22.- El margen de solvencia actual de la empresa es equilibrado en función al saldo líquido promedio que dispone la empresa.

Cuadro 23. Margen de Solvencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	4	23
Medianamente de Acuerdo	9	50
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	5	27
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

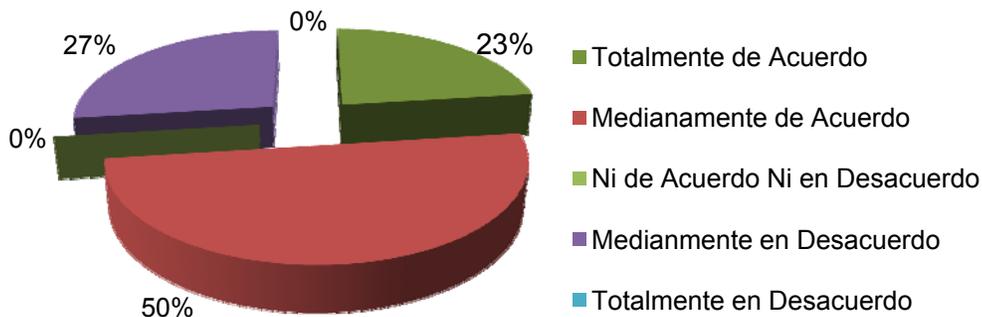


Gráfico 22. Margen de Solvencia

Fuente: Cuadro 23.

Análisis. En el gráfico anterior, se observa que el 50% de los encuestados se muestra medianamente de acuerdo, apoyando al 23% que con total seguridad, señaló como respuesta al totalmente de acuerdo y el 27% relacionó su respuesta con el medianamente en desacuerdo. Se infiere entonces que para la empresa la solvencia es un asunto de prioridad, desaprovechando por esta vía los aspectos que mantienen un corriente de efectivo favorable para el accionamiento en el mejoramiento continuo.

Ítems 23.- La disponibilidad actual favorece la materialización de planes de inversión en el corto plazo.

Cuadro 24. Disponibilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	2	11
Medianamente de Acuerdo	6	33
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0
Medianamente en Desacuerdo	10	56
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

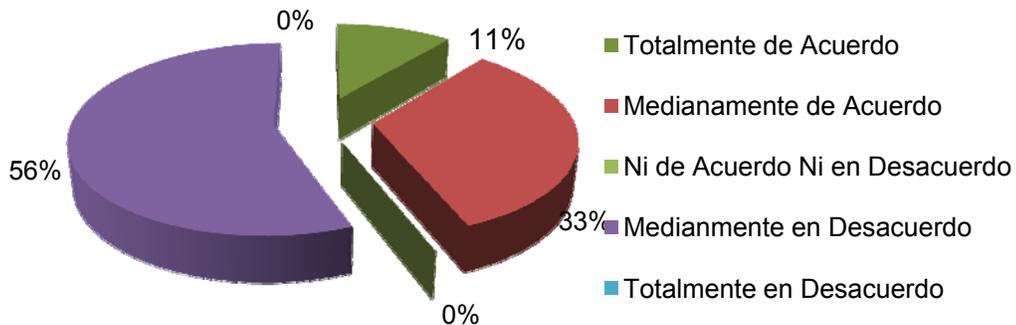


Gráfico 23. Disponibilidad

Fuente: Cuadro 24.

Análisis: En este gráfico, la tendencia se ubica con mayoría en el medianamente en desacuerdo, alcanzando un 56% de las opiniones, mientras que el acuerdo solo reunió un 33% en su alternativa medianamente. Por último se encuentra una proporción de 11% que seleccionó, ni de acuerdo, ni en desacuerdo. De allí, se puede decir que la empresa carece de capacidad liquida para adelantar programas de inversión, es decir la liquidez que dispone este grupo es para atender los compromisos operativos.

Ítems 24.- La empresa demuestra capacidad de pago para afrontar las obligaciones planificadas en el corto plazo, así como cualquier contingencia sistémica.

Cuadro 25. Capacidad de Pago

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	8	44
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	17
Medianamente en Desacuerdo	7	39
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

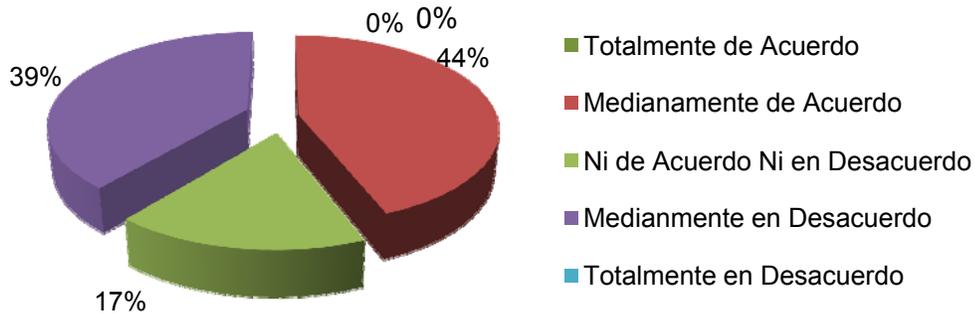


Gráfico 24. Capacidad de Pago

Fuente: Cuadro 25.

Análisis: Al observarse la gráfica anterior, destaca que el 44% seleccionó el medianamente de acuerdo, mientras que el 39% contradijo la tendencia al seleccionar el medianamente en desacuerdo, la minoría representada por un 17% se inclinó hacia ni de acuerdo, ni en desacuerdo. De allí que, los resultados indican que las empresas tienen poca capacidad de pago para afrontar las obligaciones planificadas en el corto plazo, así como cualquier contingencia sistémica.

Diagnostico que Sustenta la Propuesta

Sistematizada la observación sobre la administración del efectivo, se trae a mención aspectos que han demostrado la necesidad de presentar la propuesta que se desarrolló posteriormente, siendo estos:

Las empresas manejan diferentes tipos de efectivos que rotan dinámicamente debido a la operatividad de la empresa.

La empresa no apoya en diferentes fuentes la entrada líquida dependiendo de la eficiencia de la rotación de la cobranza lo cual afecta la capacidad de la empresa frente a la posibilidad de algún retraso de la cartera de clientes.

La empresa maneja la solvencia como una prioridad por lo que no retrasa pagos y no aprovecha con estrategia los descuentos por pronto pago.

No se planifica y tampoco se ha formalizado la recolección de las necesidades de los otros departamentos, atropellando la capacidad líquida de la corporación

No existen parámetros elásticos para la asignación y control de la caja operativa.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

En la actualidad, el ritmo del mercado así como es precursor de competitividad, también alberga una serie de eventos que puede ser generadores de riesgos para las empresas, sobre todo en lo que respecta en el ámbito financiero; por lo cual es necesario que las decisiones que se tomen en la materia por más elementales que sean partan de un análisis, planificación y control formal y eficiente, eliminando de cualquier operación a efectuar la aplicación de la improvisación.

La creciente operatividad de las empresas implican un intenso flujo de entradas y salidas de efectivo, consecuentes de la satisfacción de las necesidades de compra y como resultado del intercambio comercial con los clientes, pero el mismo se complejiza cuando se introducen políticas de crédito tanto sobre los compromisos como para los derechos, es decir cuando se gestionan cuentas por cobrar y pagar, debido a que las decisiones y los movimientos de estos elementos aparte de garantizar los plazos pactados, deben cuidar el equilibrio de la liquidez.

En este sentido, la planificación y control sobre la disponibilidad líquida juega un papel fundamental para mantener niveles positivos en la situación financiera y, por más que la experiencia deje un legado importante en los gerentes responsables, más allá de la intuición acertada, las acciones sobre

la disponibilidad bancaria deben desprenderse de procedimientos objetivos e integrales, que dejen la evidencia necesaria para su posterior control, donde se asegure no sólo la solvencia inmediata sino la capacidad para responder a los compromisos en el corto plazo.

En este sentido, esta propuesta se dirige a proporcionar al Grupo Sindoni estrategias para la administración del efectivo como herramienta de control de la liquidez y solvencia, para que sobre una base preventiva asigne los pagos que permita extender los plazos de la salida de efectivo incluso dentro del mismo ciclo mensual.

Justificación de la Propuesta

La liquidez de las empresas no sólo debe garantizar el pago de las deudas sino generar rendimientos que incrementen el flujo de efectivo para responder con solidez a los compromisos adquiridos a medida que se vayan y, para ello, la movilidad del efectivo en bancos debe tener una rotación pertinente acorde al tiempo necesario para generar el efecto creciente pero equilibrado de la disponibilidad corriente. Por lo tanto, es importante que la gerencia a partir de una sana planificación de pagos, cuide que el margen de efectivo corriente se mantenga inmovilizado en las cuentas en ciertos intervalos de tiempo, pues de lo contrario la empresa será siempre solvente, pero con una liquidez comprometida.

Bajo las consideraciones anteriores, se ha encontrado que en las empresas del Grupo Sindoni la asignación de la disponibilidad bancaria responde a una intensa rotación semanal, bajo la premisa de aprovechar al máximo los descuentos otorgados por los proveedores, pero no se efectúa un análisis previo en función a la liquidez, sino que de acuerdo con el

vencimiento y al efectivo corriente se libera el pago. Es decir no se planifican las salidas de efectivo, de acuerdo con la rotación de la cobranza, sino que de acuerdo con los movimientos diarios progresivamente se autorizan pagos.

De allí, se presenta a continuación una serie de lineamientos para introducir un proceso de gestión formal para planificar la aplicación de la disponibilidad bancaria, para que la empresa pueda al mismo tiempo que mantiene su política de solvencia pueda garantizar más allá del establecimiento de saldos mínimos en cuenta, la liquidez no sólo inmediata sino en el corto plazo. Además, estas estrategias tienen una doble función, debido a que también se convierte en un instrumento de control, que puede ser base para generar reportes informativos para la propia gerencia, de manera tal que evalúe los procesos emprendidos en función a los resultados obtenidos, pudiendo identificar con mayor facilidad cuáles han sido las debilidades en caso de presentarse y corregirlas con oportunidad.

Por otra parte, este instrumento de gestión financiera orientará a la gerencia de la empresa a ser más preventiva y a desarrollar una perspectiva de mayor alcance al proyectar su operatividad en el tiempo, fomentando una cultura diferenciadora entre la cobertura de compromisos a corto plazo y la necesaria planificación de las inversiones en activos fijos.

Fundamentación de la Propuesta

La disponibilidad bancaria constituye el efectivo corriente que garantiza la operatividad de la empresa, constituye el activo más líquido que permite la adquisición de los materiales e insumos para producir o de la mercancía para comercializar; por lo cual debe ser objeto de una eficiente administración que garantice su accesibilidad oportunamente, impidiendo la insolvencia de la

empresa, pero al mismo tiempo respaldando su capacidad para afrontar compromisos futuros en el corto plazo. Sosa (2006, p. 2) refiere: “La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido”.

En este sentido, se debe tener cuidado de garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar el pasivo circulante y al mismo tiempo evitar que haya saldos excesivos en las cuentas de cheques.

Señala la autora que una eficaz administración del efectivo incluye una administración tanto de los flujos de entrada como de los flujos de salida del efectivo de la empresa, lo cual implica la sincronización de los flujos de efectivo, el uso de la flotación, la aceleración de los cobros, la tenencia de fondos disponibles en el momento en que se necesiten y por último el control de los desembolsos.

Bajo estas consideraciones teóricas, al contrastarlas con la realidad del Grupo Sindoni, se encuentra que la misma presenta la necesidad implícita de introducir un proceso formal que garantice el equilibrio de la liquidez en el corto plazo a través de procesos administrativos que protejan la gestión de improvisaciones y facilite el control.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Presentar un plan estratégico para la administración del flujo de caja que garantice el equilibrio financiero en el corto plazo en las empresas del Grupo Sindoni.

Objetivos Específicos

Describir el procedimiento para la determinación del efectivo mínimo para operaciones.

Identificar estrategias para la categorización de egresos.

Explicar cómo debe ser el aseguramiento de la liquidez.

Señalar medidas para el análisis de la solvencia y la liquidez

Estructura de la Propuesta

Para incrementar la eficiencia en la gestión del efectivo de las empresas que integran al Grupo Sindoni, la propuesta se ha centrado en que el departamento de tesorería fije las políticas y medidas que coordine el flujo de información y operación de los departamentos usuarios en concordancia con las metas de equilibrio financiero; así se ha enfocado el procedimiento para planificar y categorizar pagos, control de bancos y efectivo y garantía de liquidez; por lo tanto la propuesta se divide en las siguientes etapas:

1° DETERMINACION DEL EFECTIVO MINIMO PARA OPERACIONES

Dado que la empresa debe aprovechar las oportunidades que surjan para invertir o pagar sus deudas a fin de mantener un saldo efectivo, la meta debe ser entonces operar de manera que se requiera un mínimo de dinero en efectivo. Debe planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programados de sus cuentas en el momento de su

vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos o bien, pagos programados cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas.

Dicho efectivo por supuesto, debe mantenerse en forma de depósito a la vista (saldo en cuenta de cheques) o en algún tipo de valor negociable que produzca intereses. El saldo apropiado se establece con frecuencia en un nivel suficiente para cumplir con los requerimientos esperados o inesperados o para cubrir las necesidades establecidas por los acreedores, cualquiera que sea lo mayor.

Así la tesorería de las empresas del grupo puede establecer el nivel mínimo de caja para operaciones al dividir los desembolsos totales anuales de la empresa entre su tasa de rotación de efectivo. Si DTA representa los desembolsos totales anuales, el efectivo mínimo para operaciones es

$$EMO = \frac{DTA}{RE}$$

Si bien estandariza el nivel de rotación, generalmente indica una ligera sobrestimación lo cual se convierte en un margen de fluctuación es para cubrir las variaciones del mercado. Asimismo, a la tasa que se obtenga, la tesorería puede aplicarle el porcentaje de inflación mensual y utilizar ese referencial para incrementar la disponibilidad mínima.

Cabe destacar que las empresas del grupo manejan una gaveta diversificada de cuentas bancarias, por lo que ese mínimo que obtenga deberá distribuirlo en las distintas cuentas de acuerdo con el movimiento de

cada una de ellas, los beneficios que otorgue dicha cuenta y el nivel de riesgo de la institución. Así proporcionalmente puede distribuir la rotación del efectivo entre cuentas para garantizar su capacidad líquida.

Por otra parte, el tesorero debe ir controlando la rotación por cada cuenta para futuros cambios de la caja operativa mínima por cuenta y para responder a los riesgos del mercado, lo cual puede realizar de la siguiente forma:

El ciclo de caja de una empresa se calcula obteniendo el número promedio de días que transcurren entre las salidas de efectivo asociadas al pago de cuentas pendientes y las entradas de efectivo que se relacionan con la cobranza de las cuentas por cobrar.

Representando esto como ecuación, el ciclo de caja (CC) es

$$CC = EPI + PCP - PP$$

Donde: EPI= Edad promedio de inventario
PCP= Periodo de cobranza promedio
PPP= Periodo de pago promedio

ROTACION DE EFECTIVO. Dicha rotación puede calcularse dividiendo 360 entre el ciclo de caja.

$$RE = \frac{360}{CC}$$

Lo cual permite analizar la variación diaria según las entradas y las salidas.

2° ESTRATEGIAS CATEGORIZACIÓN DE EGRESOS

Lo primero que debe precisarse son las necesidades de los departamentos que moverán el efectivo debiéndose clasificar en ordinarias y extraordinarias, teniéndose:

Ordinarias: Las propias de la operatividad de la empresa, pago de nomina, pago a proveedores, movimiento de caja chica, pago de impuestos.

Extraordinarias: solicitudes de gerencia, compras de emergencias e inversiones.

En este sentido, el coordinador de tesorería responsable del control del efectivo deberá recibir una programación formal del departamento de cuentas por pagar, precisando las facturas y montos a cancelar, previamente autorizada por la jerarquía respectiva. Así como también, debe solicitar la programación por parte de finanzas de los proyectos de inversión aprobados.

La recepción de la solicitud de pagos debe realizarse el primer día de la semana, recibándose únicamente los días lunes todas las erogaciones ordinarias y en lo que respecta a la nómina semanal establecer un día de corte que permita balancear el equilibrio en bancos (miércoles en la tarde). A mitad de semana se podrá recibir la programación extraordinaria que se cubrirá esa semana, entonces el día jueves deberá elaborarse el formato de egresos que puede responder al siguiente:



División:

Departamento de Tesorería

Planificador de Pagos

Período: _____

Departamento beneficiario	Descripción de documento	Prioridad de pago	Monto
Extraordinarios			
Departamento beneficiario	Descripción de documento	Prioridad de pago	Monto
Total de erogaciones			

3° ASEGURAMIENTO DE LA LIQUIDEZ

Considerando el mínimo operativo de caja, tesorería debe establecer puente permanente con el departamento de ventas y cuentas por cobrar, para así llevar el control sobre el flujo corriente que debe ingresar a bancos y mantener la rotación equilibrada en cuentas. Así, semanalmente solicitará el estatus a sus similares al inicio para saber con cuanto contará y al final para determinar cuánto realmente ingresó. Dependiendo de la gestión de los departamentos antes señalado y de acuerdo con sus necesidades de fondo deberá hacer presión a mitad de semana para alcanzar la liquidez requerida

Asimismo, considerando la movilidad de cuentas, el tesorero deberá revisar diariamente la rotación de los bancos, movilizándolo el fondo de acuerdo con el mínimo operativo, la disponibilidad en la cuenta maestra y la cobertura del plan de pago ordinario y extraordinario.

En función a la tasa diaria de disponibilidad calculada en el paso 1°, puede chequear el equilibrio de las salidas y entradas por cuenta, pudiendo establecer:

Margen de cobertura Operativa

Margen de Extraordinarios

Margen Inversión

Este último deberá cubrir los planes de otros departamentos, así como provisionar una cantidad de inversión que en el corto plazo permita la inversión de tesorería para aumentar la liquidez.

Finalmente, Procediéndose a generarse los pagos los días jueves y viernes por las diferentes formas de acuerdo con la planificación del movimiento bancario efectuada por la tesorera, la cual consistirá en programar por cual cuenta se emitirán los pagos según disponibilidad.

Para facilitar el control financiero, semanalmente, el tesorero podrá emitir el siguiente reporte por cuenta:



División:

Departamento de Tesorería

Control de efectivo

Período: _____

Cuenta Asociada	
Tasa operativa	
a.- Saldo inicial	
b.- Ingresos por cobranza esperada	
c.- Total de movimientos asignados semana anterior	
d.- Total de efectividad de egresos	
e.- Disponibilidad real	
f.- Asignación de semana en curso	
g.- Extraordinarios	
Ingresos extraordinarios	
Disponibilidad al cierre de semana	

Cada uno de estos rubros pueden dar origen a formatos de control individual, donde se detalle tanto entradas como salidas para llevar un control más específico por flujo.

El total de los reportes mensuales del movimiento por cuenta es la base para controlar el presupuesto mensual de efectivo y servirá de base para que tesorería pueda apoyar el control de compras y se evalúe la eficiencia de las políticas de cuentas por pagar.

4° ANALIZAR LA SOLVENCIA Y LA LIQUIDEZ

Como se ha venido diciendo, la administración del efectivo no sólo debe concentrarse en el pago de las deudas, sino también mantener la liquidez de

la empresa, es decir mantener la capacidad para atender las acreencias en el corto plazo. Por lo tanto, el tesorero, deberá con apoyo en el Departamento de Contabilidad determinar la liquidez y la solvencia de la empresa en el mes inmediatamente anterior, para tomar las medidas preventivas en caso de existir indicativos confiables de que la empresa está rayando en el margen permisivo o en de manera contraria, verificar si presenta amplia solidez en estos aspectos.

Este cálculo permitirá a su vez establecer sobre una base cierta cual es la proporción del efectivo que la empresa debe mantener en cuenta para garantizar su liquidez siendo solventes. Para la determinación de la liquidez y solvencia, la asistente podrá aplicar los indicadores financieros convencionales para estos elementos de la situación financiera, pudiéndose ser: los siguientes:

Para la liquidez puede aplicar cualquiera de las siguientes razones o ambas:

- **Razón Circulante** =
$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Interpretación: La razón circulante es la que mide la solvencia a corto plazo, e indica el grado en el cual los derechos de los acreedores a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo, en un periodo más o menos igual al de vencimiento de las obligaciones.

- **Prueba Ácida** =
$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario} - \text{Pagos anticipados}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Y para la solvencia, pudiera emplear la siguiente:

- Razón de Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

Interpretación: La razón de endeudamiento mide la participación de los acreedores en la financiación del activo total de la entidad.

Tomando en cuenta que esto es un valor referencial para el mes que se está planificando. En función a los resultados de estos cálculos, el tesorero podrá asesorar al departamento de finanzas, compras, cuentas por pagar, impuestos y ventas, de cuáles son las acciones de pago que deben emprenderse para proteger los indicadores o para incrementarlos, según el caso, debiendo además efectuar una distribución promedio mensual del valor, para que semana a semana se garantice el equilibrio, a través de las siguientes formulas:

$$\frac{\text{Prueba de Liquidez referencial} + \% \text{ de equilibrio a agregar}}{4}$$

$$\frac{\text{Prueba de solvencia referencial} + \% \text{ de equilibrio a agregar}}{4}$$

Los porcentajes de equilibrios a agregar a cada valor, sólo aplicarán si existe una tendencia hacia la baja de los indicadores, en caso contrario sólo se dividirán entre las semanas el indicador absoluto obtenido.

El resultado de la gestión a partir de estas estrategias será la base para

que los departamentos de cuentas por cobrar y pagar evalúen la eficiencia de sus políticas en función a las necesidades liquidas de las empresas

Factibilidad de la Propuesta

Luego de expuesta la propuesta es necesario verificar cuales recursos ameritará la empresa para su consecución, pudiéndose decir de entrada que todos son disponibles y viables y que no implicarán obstáculos para su puesta en práctica en el corto plazo.

Recursos Humanos: Las actividades que implica la gestión del flujo de efectivo deben ser llevadas minuciosamente, así se evitará el riesgo de equivocaciones humanas en el manejo de las cuentas; por ello es pertinente que las empresas descansen esta responsabilidad en un personal que no se sienta abarrotado de funciones y pueda ser eficiente en su actividad específica. En el caso de las empresas del Grupo Sindoni el personal tiene la preparación técnica suficiente por lo que no habrá ningún obstáculo para que entienda las implicaciones del modelo y lo aplique de manera inmediata eficientemente.

Recursos Tecnológicos: En la actualidad la mayoría de las funciones empresariales se ven apoyadas en el uso de sistemas poderosos que procesan con velocidad los datos necesarios para la toma de decisiones, al mismo tiempo que almacena y resguarda un gran volumen de información, disponiéndola al usuario en el momento indicado; ello permite que las actividades sean llevadas de forma oportuna y con la rapidez que caracteriza al mundo de los negocios en el presente. No obstante, el desarrollo de la presente propuesta no depende del uso de sistemas computarizados, pero para facilitar el desarrollo de la misma y mantener ordenados los respaldos

del proceso, bien la asistente de presidencia podrá emplear hojas de cálculo de Excel para su elaboración, identificándose que la asistente cuenta con esta herramienta tecnológica, lo cual no retrasará su implementación.

Recursos Materiales: Aunque las empresas se apoyen en el recurso tecnológico para llevar a cabo sus tareas, es preciso que emplee materiales y artículos de oficina, consciente de ello la empresa dota continuamente de ellos a su personal, para que este desarrollo dentro de la comodidad cada una de las tareas asignadas, lo que significa que una vez en curso el proceso propuesto, los recursos materiales no constituirán una limitante para su desarrollo.

Recursos Económicos: Las estrategias es intangible, consiste en la reestructuración de la programación de pagos e ingresos, así como el control de bancos cuidando los límites permisibles de liquidez y solvencia, es decir, esta propuesta busca mejorar un proceso técnico de la gestión financiera, por lo tanto no implica el desembolso de recursos económicos para su puesta en marcha.

De esta forma, como puede observarse, las empresas del Grupo Sindoni disponen de los recursos fundamentales necesarios para emprender el las estrategias de administración del efectivo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La base operacional del crecimiento, desarrollo y competitividad de las empresas está determinada en la actualidad por su capacidad financiera, pues el mundo cada vez es más cambiante y, las mismas por ser sistemas abiertos, motoras de esas transformaciones, deben invertir para adecuarse a las exigencias expuestas en el ambiente donde se desarrollan; pero ello deben hacerlo proactivamente, cuidando su estabilidad a través del resguardo de la liquidez y la solvencia. En este sentido, considerando que el efectivo es el activo más líquido de las empresas, su disponibilidad para enfrentar los compromisos adquiridos debe hacerse en busca de rendir esa misma liquidez, por lo cual las decisiones deben ser producto de la planificación y continuo control.

De allí que en búsqueda de garantizar que en el Grupo Sindoni se ejerza una eficiente administración del efectivo, capaz de soportar el prometedor crecimiento de la organización se desarrolló una propuesta que introduce lineamientos exclusivos para brindarle formalidad y una alineación con la gestión corporativa financiera, a la asignación del efectivo o disponibilidad bancaria.

Reflexionando un poco y haciendo uso de la inferencia, al parecer en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas de Venezuela, la asignación

del efectivo es subestimada a la sola distribución de activo corriente entre los compromisos pendientes, así como también pareciera que ser solventes basta con cumplir a tiempo y tener liquidez es mantener cualquier cantidad en saldos bancarios; en definitiva es necesario fomentar en este sector educación en gestión financiera, pues estos aspectos aunque parezcan básicos, son más complejos de lo que parece, lo cual se pudo comprobar en la realidad de la empresa antes mencionada.

Primeramente, se encuentra que la gestión financiera del Grupo Sindoni a pesar de la diversificación de su mercado, crecimiento alcanzado y proyección positiva en el futuro, es un aspecto centralizado por los accionistas de la empresa, que se desarrolla bajo la intuición y el poder de la experiencia, que si bien es generadora de valor, su falta de sostenimiento en hechos concretos, propios a la realidad comprobada sobre la situación de la entidad, puede conllevarla por desconocimiento a la toma de decisiones erradas.

La gestión de la disponibilidad bancaria es llevada con la mayor simplicidad posible, se verifican los estados de cuentas vía Internet día a día para conocer la disponibilidad y como vayan sucediéndose los movimientos bancarios se va liquidando los compromisos, cuyo criterio para garantizar la liquidez es conservar cierto saldo en cada cuenta sin un previo análisis técnico del indicador y en materia de solvencia, cumplir con las obligaciones dentro del plazo establecido es suficiente.

Además, se comprobó que la planificación sobre este elemento consta directamente de la decisión, de hecho en la empresa no se efectúa presupuesto de efectivo, no de asignación de la disponibilidad, lo que le impide a la gerencia detallar las formas de pago, los tipos y los orígenes.

Asimismo, se encontró la ausencia de medidas de control interno sobre el procedimiento de revisión bancaria, lo cual es necesario, pues el presente puede ser seguro, pero el futuro es incierto, así que la empresa debe proveerse de herramientas históricas que le faciliten el control y la corrección de deficiencias.

En medio de esta situación, se dedujo que la empresa no está en conocimiento de cuáles pueden ser los riesgos que son desprendibles de su actual gestión, pero se identificó que la empresa ante la falta de seguimiento a su situación financiera sobre todo en lo que respecta a liquidez y solvencia, conformándose con mantener cierto saldo en cuentas y cumplir con sus acreencias, puede traducirse en episodios de desequilibrios sorpresivos que sucumban su capacidad financiera e incluso operativa, lo que les conlleva a decir que no presentan problemas sobre la materia.

En definitiva, 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 e empírico y que puede ser generadora de riesgos de insolvencia e iliquidez más adelante, pues no están relacionados con los indicativos de la capacidad de la empresa para mantenerse operativa en el corto plazo, dicho en otras palabras, ha quedado demostrado que es necesario que la empresa así como ha crecido operativamente, vaya dando pasos sólidos en su gestión financiera; por lo que se introdujo como propuesta lineamientos para desarrollar un modelo de planificador de la asignación de la disponibilidad bancaria, la cual está conformada por la fase de planificación propiamente dicha y de la asignación.

Recomendaciones

En función a las conclusiones expuestas anteriormente, se considera importante que la empresa considere adicionalmente las siguientes recomendaciones:

- La gerencia de Finanzas debe revisar la propuesta, para que definan su aplicabilidad en el corto plazo, siempre y cuando se preparen las condiciones funcionales y se comunique a los departamentos involucrados.
- La Gerencia debe considerar el contrato de asesores externos para que formen dentro de la empresa un personal dedicado a la gestión financiera de la misma, en materia de presupuestación, análisis financieros, control financiero y administración de riesgos, considerando su trayectoria en el mercado y los eventos influyentes positiva y negativamente en sus operaciones.
- Es preciso que la empresa manualice los procesos financieros como instrumento de control, incluyendo los que se han considerado dentro de la propuesta.
- Es necesario que la empresa amplíe sus políticas de cuentas por pagar, bajo la consideración de que a través de un estudio, es preciso prolongar la rotación de los pagos para favorecer la liquidez de la empresa, sin desestabilizar la solvencia de la misma.
- La empresa debe introducir medidas de control interno para cada uno de sus procesos contables – financieros, para de esta manera desarrollar una actitud preventiva más que correctiva, tendiendo la evaluación y

monitoreo de resultados hacia un control de gestión.

- La empresa debe emplear un proceso similar al de la propuesta para planificar y administrar la cobranza y de esta manera controlar la conversión de este activo en efectivos líquidos.

- Se recomienda que se emplee el formato de segregación de cobros como instrumento de monitoreo para hacer seguimiento a la liquidación de los mismos y relacionar su rotación con la generación de la liquidez.

- Finalmente, se extiende la invitación a los Contadores Públicos en ejercicio de ser precursores de la aplicación de la proyección y control interno del efectivo, como base de operación financiera para las empresas; así como no desmayen en afianzar las bases y funcionalidad de la gestión del resto de los elementos financieros.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, F. (2013) **Importancia del estado de cambios o de flujo de efectivo en las finanzas** [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.gestio.polis.com/finanzas-contaduria-2/importancia-del-estado-de-cambios-o-de-flujo-de-efectivo-en-las-finanzas.htm> [Consulta: 2015, febrero 16].
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica** (5a. ed.).Venezuela: EPISTEME, C. A.
- Bavaresco, A. (2001) **Proceso metodológico en la investigación. Cómo hacer un diseño de investigación**.Ediluz: Venezuela.
- Brigham, E. y Houston, J. (2006) **Fundamentos de Administración Financiera**. (10a. ed.). USA: Cengage Learning Editores.
- Burbano, J. y Ortiz, A. (2002). **Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos** (2a. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Gómez, M. (2006). **Introducción a la Metodología de la Investigación Científica**. Argentina: Brujas
- Hernández, A. (2012). **Modelo de Planificación que Minimice el Riesgo de Liquidez para el Control Eficiente en la Gestión Financiera de la Empresa Distribuidora Hergam, S. A.** Trabajo de postgrado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Barbula. Valencia, Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, F. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación** (11a. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Horgren, Ch. (2007). **Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial** (12a. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Horne, V. (2002). **Administración Financiera** (11a. ed). México: Prentice Hall.
- Izaguirre, M. (2010). **Estrategias Financieras a través de un Plan de Acción Orientado a Optimizar el Manejo del Efectivo en la Empresa**

- Consuldata C. A. en la Zona Industrial El Recreo del Municipio Valencia del Edo. Carabobo.** Trabajo de postgrado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Barbula. Valencia, Venezuela.
- Méndez, C. (2005). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación** (3a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Moyer, C. y McGuigan J. (2004) **Administración Financiera contemporánea.** (9a. ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Pico, G. y Pulgar, A. (2006). **Gestión Financiera y Participación en el Mercado de Capitales a Través del Asesor de Inversiones.** Venezuela: Actualidad Contable FACES Año 9 N° 13, Julio-Diciembre.
- Quintero, M (2001). **Alguna Posibilidades de la Investigación Científica.** Ponencia presentada en el taller Cómo afrontar las debilidades y fallas de la investigación. Maracay, Venezuela.
- Sabino, C. (2004). **El Proceso de Investigación Científica** (7a. ed.). Venezuela: Panapo.
- Sánchez, L. (2011). **El Presupuesto de Efectivo como Herramienta de Planificación y Gestión Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa Comercial del Municipio Naguanagua Del Estado Carabobo.** Trabajo de postgrado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Barbula. Valencia, Venezuela.
- Sosa, M. (2006). **La Administración del Efectivo.** [Documento en Línea] Disponible: http://hosting.globalcorporativa.com/empresa/general/monografias/mo_nograf%C3%ADa103.pdf. [Consulta: 2015, abril 24].
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica** (5a. ed.). Caracas: LIMUSA Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL). (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.** Venezuela: Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Instrucciones: A continuación se le presenta un listado de planteamientos con alternativas de respuestas, debiendo seleccionar por cada la opción que le parezca correcta de acuerdo con su apreciación objetiva, lo cual deberá efectuar a través de una Equis (X), siendo las opciones las siguientes:

Totalmente de Acuerdo = TA
 Medianamente de Acuerdo = MA
 Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo= NA, ND
 Medianamente en desacuerdo = MD
 Totalmente en Desacuerdo = TD

Preguntas	TA	MA	NA,ND	MD	TD
1.- La empresa maneja aparte del efectivo corriente en caja, diferentes cuentas bancarias para atender sus obligaciones regulares.					
2.- la empresa efectúa negociaciones con papeles para obtener ingresos en el corto plazo para apoyar la liquidez corporativa					
3.- En la empresa se aplican políticas administrativas internas para proteger el equilibrio de la liquidez en efectivo					
4.- El manejo del efectivo responde a la elaboración de un presupuesto anual con asignaciones mensuales					
5.- Los plazos de créditos otorgados por los proveedores se aprovechan al máximo para proteger el margen de					

liquidez					
6.- Cuando la liquidez corriente es lenta, la administración del efectivo se apoya en el incremento de la rotación de los inventarios.					
7.- La gestión de cobros de la empresa garantiza la realización de las cuentas por cobrar incluso antes del plazo otorgado					
8.- Los pagos son efectuados de acuerdo con el control de la caja operativa para el manejo de las distintas cuentas bancarias					
9.- Las conciliaciones bancarias son realizadas oportunamente para sincerar la disponibilidad corriente de las distintas cuentas bancarias					
10.- La caja chica es controlada para no afectar los márgenes de liquidez promedio de las empresas					
11.- Se emiten reportes contables para analizar la posición del efectivo					
12.- Se emiten reportes financieros cualitativos sobre los elementos, fuentes y usos del efectivo para apoyar la toma de decisiones					
13.- Las decisiones y uso del efectivo son planificadas de acuerdo con las necesidades indicadas por las unidades de la organización.					
14.- Los usuarios internos deben comunicar formalmente por escrito las necesidades del efectivo en un período de tiempo determinado					
15.- La Planificación del uso del efectivo sigue los parámetros administrativos de acuerdo a las necesidades de operación, inversión y prevención					

16.- En la planificación del efectivo se corrobora que las necesidades presentadas por los diferentes departamentos estén autorizadas por las jerarquías competentes					
17.- La caja operativa de cada banco se ha determinado en función al riesgo y beneficios de la institución					
18.- La tesorera efectúa los movimientos bancarios de cada cuenta respetando los máximos y mínimos que debe manejar en ellas					
19.- Para no afectar significativamente la liquidez corporativa existen provisiones para el manejo de contingencias.					
20.- La rotación de los activos circulantes cubren las obligaciones y planes a corto plazo					
21.- La rotación de las cuentas por cobrar provee de la liquidez requerida por la empresa en el corto plazo					
22.- El margen de solvencia actual de la empresa es equilibrado en función al saldo líquido promedio que dispone la empresa					
23.- La disponibilidad actual favorece la materialización de planes de inversión en el corto plazo					
24.- La empresa demuestra capacidad de pago para afrontar las obligaciones planificadas en el corto plazo, así como cualquier contingencia sistémica					

Confiabilidad

α	=	$\frac{K}{K-1}$	$\left(1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum St^2} \right)$	Número de Items					
				Sumatoria de las Varianzas de las Respuestas por Item					
				Sumatoria de las Varianzas de las Respuestas por Individuo					
				Alpha de Cronbach					
Entonces:									
α	=	$\frac{42}{42-1}$	$\left(1 - \frac{19.94182}{11344,20} \right)$						
				=					-0,76