

**MECANISMOS DE CONTROL FINANCIERO QUE PERMITAN LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA A EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR FUNDICION DEL ESTADO ARAGUA. CASO DE ESTUDIO: METALES ALEADOS, C.A. UBICADA EN SAN JOAQUÍN DE TURMERO, ESTADO ARAGUA**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**MECANISMOS DE CONTROL FINANCIERO QUE PERMITAN LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA A EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR FUNDICION DEL ESTADO ARAGUA. CASO DE ESTUDIO: METALES ALEADOS, C.A. UBICADA EN SAN JOAQUÍN DE TURMERO, ESTADO ARAGUA**

Trabajo Especial De Grado Para Optar al Título de  
**Magister En Administración Mención Finanzas**

Autor:  
Jorge Bravo Sanchez

La Morita, Mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**MECANISMOS DE CONTROL FINANCIERO QUE PERMITAN LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA A EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR FUNDICION DEL ESTADO ARAGUA. CASO DE ESTUDIO: METALES ALEADOS, C.A. UBICADA EN SAN JOAQUÍN DE TURMERO, ESTADO ARAGUA**

Autor: Jorge Bravo Sanchez  
Tutor: Wilfredo Camacaro Tovar

La Morita, Mayo 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor de la Tesis presentada por el ciudadano Jorge Bravo, titular de la Cédula de Identidad V -15.077.739, para optar al Grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACION MENCION FINANZAS**, considero que dicha tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Maracay, a los once (11) días del mes de Marzo de 2015.

---

Econ. Wilfredo Camacaro Tovar



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“MECANISMOS DE CONTROL FINANCIERO QUE PERMITAN LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA A EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR FUNDICION DEL ESTADO ARAGUA. CASO DE ESTUDIO: METALES ALEADOS, C.A. UBICADA EN SAN JOAQUÍN DE TURMERO, ESTADO ARAGUA,** presentado por el (la) ciudadano (a): BRAVO, JORGE A. Titular de la Cédula de Identidad N°.15.077.739, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

La Morita, Mayo 2015

## DEDICATORIA

*A Dios por darme vida, salud y acompañarme cada día y darme la bendición de seguir preparándome cada día y lograr las metas propuestas. La Gloria es para ti mi Señor!*

*A mi madre, a quien le debo la vida, por abrirme un camino de esperanza, sinceridad, apoyo y respeto, por el cual he de caminar sin miedo.*

*A mis hermanos y a William, por servirme de inspiración en la continuidad de mi preparación profesional y personal. Por apoyarme y brindarme ese aliento e impulso en los momentos difíciles.*

*A mis amigos, colaboradores y compañeros, esperando que a ellos también se les cumplan sus proyectos y juntos ayudemos a nuestro país a seguir adelante.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas en este andar del conocimiento.*

*A la Dirección de Post Grado, Núcleo la Morita por brindarme siempre el apoyo en cada fase de esta preparación.*

*Al profesor Wilfredo Camacaro Tovar, por su apoyo, enseñanza, por su experiencia, por su don de gente, por creer en mí y apostar por esta iniciativa que hoy se ve materializada.*

*A los Profesores Yarmila Pacífico, Oswaldo Gómez, Miguel Rodríguez e Isblia Amundarain, quienes me ofrecieron su apoyo y asesoría incondicional en alguna etapa de esta investigación, permitiendo culminar este trabajo con éxito.*

*A mis compañeros de clases y hoy día amigos, en especial a Angie, Eriana, Norelkis, Enrique, Yaneth y Analibe; por acompañarme en todo este transcurrir de crecimiento personal, profesional y por las múltiples vivencias que nos hacen ser el equipo que somos.*

*A la empresa Metales Aleados, C.A. por brindarme su apoyo y la oportunidad de desarrollar esta propuesta en su organización.*

*A todos... Gracias!!*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**MECANISMOS DE CONTROL FINANCIERO QUE PERMITAN LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA A EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR FUNDICION DEL ESTADO ARAGUA. CASO DE ESTUDIO: METALES ALEADOS, C.A. UBICADA EN SAN JOAQUÍN DE TURMERO, ESTADO ARAGUA**

Autor: Jorge Bravo Sanchez

Tutor: Wilfredo Camacaro Tovar

Año: Mayo 2015

**RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpias posibilitando la rentabilidad de la empresa y la mitigación del impacto en el entorno social. Caso de estudio: Metales Aleados, C. A. En tal sentido, estuvo enmarcado en una modalidad de proyecto factible apoyado en la investigación de campo con alcance descriptivo, que requiere también las herramientas sustentadas en material documental. En la población de la investigación se tomó en cuenta las personas que laboran actualmente en la empresa Metales Aleados, C. A., específicamente las que forman parte del área de contraloría y planta, para un total de treinta y un (31) personas y la muestra por dieciséis (16). Personas. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la encuesta y la observación directa, como instrumentos un cuestionario dicotómico de veintiún (21) ítems dicotómicos con alternativas de respuesta sí y no, el cual fue validado a través del juicio de Expertos y su confiabilidad se ubicó en 0.90 con la fórmula de Kuder & Richardson. Los datos fueron analizados cualitativa y cuantitativamente, evidenciando que en la actualidad la empresa no cuenta con una administración eficiente en cuanto a los procedimientos administrativos que conlleven a un efectivo manejo de sus recursos, por lo que se recomienda implementar la propuesta, ya que al tener procedimientos específicos, podrán contar con una herramienta gerencial efectiva para el control del flujo de caja, de manera tal que podrá continuar siendo una empresa estable económicamente y tomar decisiones acertadas para su continuo crecimiento, brindando calidad de vida a sus trabajadores al mitigar su impacto en el entorno social.

**Palabras Clave:** Control, Flujo de Caja, indicadores, Desarrollo Sustentable

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág</b>
Resumen .....	viii
Introducción.....	13
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.....	15
1.2. Objetivos.....	20
1.2.1. Objetivo General.....	20
1.2.2. Objetivos Específicos.....	21
1.3. Justificación.....	21
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Reseña de la empresa.....	24
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	32
2.3. Teorías de Entrada.....	36
2.3.1. Teoría del Desarrollo Sustentable.....	36
2.3.2. Teoría de la Administración Financiera.....	43
2.4. Bases Teóricas.....	45
2.4.1. El Control.....	45
2.4.2. Flujo de Caja.....	49
2.4.3. Producción más Limpia.....	55
2.5. Bases Legales.....	62
2.6. Definición de Términos.....	64
Operacionalización de las Variables.....	67
 <b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo de Estudio.....	68
3.2. Método de Investigación.....	70
3.3. Población y Muestra.....	71
3.3.1. Población.....	71
3.3.2. Muestra.....	71
3.4. Técnicas de Recolección de la Información.....	73
3.5. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos .....	74
3.6. Técnicas de Análisis de la Información.....	75

## **CAPÍTULO IV**

<b>4. DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA</b>	
4.1. Diagnóstico que sustenta la Propuesta.....	77
4.2. Conclusiones del diagnóstico.....	101
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5. LA PROPUESTA</b>	
5.1. Presentación.....	105
5.2. Justificación.....	106
5.3. Fundamentación.....	107
5.4. Objetivos de la Propuesta.....	108
5.4.1. Objetivo General.....	108
5.4.2. Objetivos Específicos.....	108
5.5. Estructura de la Propuesta.....	109
5.6. Administración de la Propuesta.....	136
5.7. Factibilidad de la Propuesta.....	138
RECOMENDACIONES.....	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	143
ANEXOS.....	146

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		Pág
1	Evolución Histórica de las ventas.....	29
2	Operacionalizacion de Variables.....	67
3	Distribución de la Población.....	72
4	Distribución de la Muestra.....	72
5	Significado de los Valores del Coeficiente.....	75
6	Procedimientos Administrativos/Contables.....	78
7	Control de flujo de caja.....	79
8	Entradas y salidas de efectivo.....	80
9	Coordinación.....	81
10	Dirección.....	82
11	Control.....	83
12	Optimización.....	84
13	Estabilidad.....	85
14	Procedimientos.....	86
15	Información de flujo de efectivo.....	87
16	Toma de Decisiones.....	88
17	Registros contables.....	89
18	Flujo de efectivo Vs Toma de decisiones.....	91
19	Calidad de vida del trabajador.....	92
20	Conciliación Bancaria.....	93
21	Tiempo de respuesta.....	94
22	Presupuesto de tesorería.....	95
23	Estabilidad Económica.....	96
24	Indicadores técnicos financieros.....	97
25	Implantación de PML.....	98
26	Manuales de procedimiento.....	99
27	Matriz Dofa.....	104
28	Control ambiental.....	127
29	Supuestos de proyección del Flujo de efectivo.....	130
30	Presupuesto de Cobranzas.....	131
31	Propuesta Presupuesto de Tesorería.....	132
32	Punto de equilibrio periódico.....	134
33	Indicadores.....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>Pág</b>
1.	Procedimientos Administrativos/ Contables.....	78
2.	Control de flujo de caja.....	79
3.	Entradas y salidas de efectivo.....	80
4.	Coordinación.....	81
5.	Dirección.....	82
6.	Control.....	83
7.	Optimización.....	84
8.	Estabilidad.....	85
9.	Procedimientos.....	86
10.	Información de flujo de efectivo.....	87
11.	Toma de Decisiones.....	88
12.	Registros Contables.....	90
13.	Flujo de efectivo Vs Toma de decisiones.....	91
14.	Calidad de vida del trabajador.....	92
15.	Conciliación Bancaria.....	93
16.	Tiempo de respuesta.....	94
17.	Presupuesto de Tesorería.....	95
18.	Estabilidad Económica.....	96
19.	Indicadores técnicos Financieros.....	97
20.	Implantación PML.....	98
21.	Manuales de Procedimientos.....	100
22.	Metodología de Planificación Estratégica.....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>Pág</b>
1.	Cadena de valor.....	44
2.	Estructura flujo de Caja.....	53
3.	Ruta estratégica organizacional.....	54

## INTRODUCCIÓN

El estado de flujos de caja suministra información financiera de entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final. El efectivo por lo tanto, tiene principal importancia en cualquier negocio, debido a que 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.

Por tal motivo, el control interno del efectivo es la protección de todos los activos de la empresa, para ello es importante evaluar el proceso y la gestión más efectiva que permita mantener el flujo de caja bajo control y las cuentas por cobrar sincronizadas para el análisis de vencimiento de las misma, y a su vez proyectar su previsión de ventas para confirmar y predecir aún más las entradas de dinero en efectivo, y sus cuentas por pagar para elaborar un patrón de desembolsos futuros necesarios. A su vez, permitir la implantación de programas sin generar ningún tipo de trastornos en la estructura financiera de la empresa.

En este orden de ideas, la empresa METALES ALEADOS, C. A, está dedicada a la fabricación de productos de fundición de metal de uso ferretero, uno de sus principales objetivos es lograr al máximo beneficio económico a través de las ventas de los mismos; cabe destacar, que todo proceso de fundición genera desechos peligrosos de tipo atmosférico (emisión de gases o partículas), ecotóxicos y ligeramente inflamables así como los niveles de ruido ambiental. Para controlar estos niveles de contaminación allí se deben manejar los desechos de manera diferente tanto en almacenamiento, recolección y tratamiento para evitar la contaminación y el desperdicio.

En tal sentido, la presente investigación obedece a la necesidad que tiene la empresa de implantar procesos de reconversión a partir de prácticas de producción

más limpias, posibilitando la mitigación del impacto ambiental y social, logrando así implementar mecanismos de control del flujo de caja y de la gestión de cobranza, estableciendo de una manera más acertada las proyecciones de entrada de efectivo.

La investigación estará orientada a aplicar estrategias para implantar prácticas de producción más limpia al menor costo posible lo cual permita una óptima administración del flujo de caja de Metales Aleados, C. A., por tal motivo se encuentra estructurada de la siguiente forma:

El Capítulo I. El Problema define claramente la problemática, los objetivos que se desean alcanzar y la justificación que se presentaron en la investigación.

El Capítulo II. Marco Teórico contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, reseña de la empresa, bases legales y la definición de algunos términos básicos.

El Capítulo III. El Marco Metodológico comprende el tipo de investigación enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, fundamentada en un trabajo de campo, de tipo documental descriptivo. También se destaca el área de investigación, la población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos y las técnicas de análisis de los datos.

El Capítulo IV. Se encuentra el diagnóstico de los resultados, con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: Se presenta la propuesta y por último las referencias bibliográficas con los correspondientes anexos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

Según Erard (2009, p. 1) Las PyMEs en Venezuela, aportan más del 13% del PTB, y dan empleo al 55% de toda la población activa, quedando el 17% empleado en la gran empresa, el 16% ocupado en el sector público y el 12% desempleado. Tomando por base el sector privado solamente, las pymes generan el 77% del empleo de ese sector. En el país hay alrededor de 1.300.000 micro-empresas y unas 68.000 pequeñas y medianas empresas, de las cuales 56.000 activas en comercio y servicio y 12.000 en manufacturas y, de estas últimas aproximadamente el 16% son empresas fundidoras. Es indudable que las micro, pequeñas y medianas empresas representan un pilar esencial de la sociedad.

En tal sentido, en Venezuela una gran mayoría de las empresas fundidoras son pequeñas y medianas, debido a múltiples factores cuentan con sistemas de producción antiguos y con una obsolescencia de maquinarias y equipos de más de 15 años. La ubicación de las PyME en zonas urbanas y sus emisiones tóxicas las condiciona a presiones ambientales que no suelen reflejarse en la existencia y operación de sistemas internos de gestión ambiental para mejorar su desempeño. Debido a esto, las empresas de esta naturaleza buscan cumplir con lo establecido en el Artículo 14, numerales 1 y 2, artículo 68, de la Ley Orgánica del Ambiente (2006), específicamente en controlar las fuentes potencialmente contaminantes originadas por el proceso de fundición de lingotes metálicos a base de aluminio y latón.

En este orden de ideas, Medina, (2005, p. 23), señala que “los sistemas de gestión ambiental pueden mejorar el desempeño ambiental de las empresas y surgen

por motivaciones diversas tales como presión de las autoridades y búsqueda de imagen, innovación y eficiencia”. De allí que, la generación de contaminación por parte del sistema productivo son desechos peligrosos de tipo atmosférico (emisión de gases o partículas), ecotóxicos y ligeramente inflamables, así como los niveles de ruido ambiental. Para controlar estos niveles de contaminación se deben manejar los desechos de manera diferente tanto en almacenamiento, recolección y tratamiento.

Siendo así, cuando se analizan casos de estudios referidos a empresas de fundición, se encuentra que los problemas ambientales más significativos de este rubro están asociados a la generación de emisiones atmosféricas y residuos sólidos, tales como: material particulado, proveniente de todas las etapas del proceso; compuestos orgánicos volátiles generados de la etapa de producción de moldes; carga de hornos; llenado de moldes y enfriamiento; monóxido de carbono proveniente de los procesos de fundición, óxidos de azufre y de nitrógeno generados en la fundición y fusión.

Tomando como base lo anterior, Metales Aleados, C. A. está dedicada a la fabricación de productos fundición de metal, de uso ferretero y uno de sus principales objetivos en el mediano plazo, es lograr el máximo beneficio económico a través de las ventas de sus productos, brindando alta calidad y garantizando la entrega oportuna de los mismos, siendo éstos en la actualidad competitivos para satisfacer a un mercado muy exigente. La empresa, a su vez, busca mejorar las condiciones de seguridad, para así, brindar a los trabajadores un ambiente adecuado que garantice el pleno desarrollo de sus facultades físicas y mentales, protegiendo las instalaciones y evitar riesgos, tanto a terceros como al medio ambiente.

A raíz de todos estos factores originados por el proceso productivo y la presión que ejerce en la actualidad la comunidad y, por ende, el Ministerio de Ambiente, la empresa ha decidido implantar prácticas de producción más limpia. Con esta nueva estrategia, Metales Aleados, C. A. busca reducir las cantidades de insumos y desechos, mejorando el funcionamiento, la economía y competitividad de la

empresa, la cual posibilita la generación de ahorro económico por el manejo adecuado de los insumos, energía, uso y disposición del agua; y a largo plazo, aumenta la productividad y refuerza la competitividad. Todo esto se traduce, en una reducción de la contaminación ambiental al minimizar la generación y emisión de desechos; disminuyendo los riesgos laborales y mejorando la imagen de la empresa al cumplir efectivamente con la normatividad ambiental.

Al respecto, toda actividad de una empresa se puede resumir en términos cuantitativos en la magnitud del beneficio obtenido en un determinado momento. Este indicador global, permite incluso establecer comparaciones con períodos precedentes y su resultado puede estar condicionado por los aspectos cualitativos asociados a la gestión, esos que no siempre son susceptibles de ser cuantificados. Ahora bien, al aplicar estrategias de ahorro y reducción de costos dentro del proceso productivo, se posibilita un mejor aprovechamiento del flujo de caja.

De allí que, la preocupación reciente en empresas de naturaleza fundidoras como Metales Aleados, C. A. por los temas de logística y de gerencia ambiental van de la mano con todos los cambios existentes en el marco legal que regula el libre funcionamiento de las mismas, requiriendo de una teoría de justificación financiera que apoye a la organización a la asignación de recursos escasos a proyectos e iniciativas en las áreas de logística y en prácticas de producción más limpia. El análisis de los estados financieros fundamentales y los principales indicadores de los mismos, demuestra que el impacto de estrategias de logística es significativo en todos los componentes de los resultados financieros y en la construcción de organizaciones sólidas y prósperas.

Aunado a lo anterior, la necesidad que tiene la empresa de implementar una evaluación de los procesos de control del flujo de caja, posibilitando una planificación e implantación de prácticas de producción más limpia, y así establecer de una manera más acertada las proyecciones de entrada de efectivo, para una optima

gestión de cobranza y, por ende, una proyección de ingresos más acertada, la cual le ayudará en sus planes, y le permitirá una toma de decisiones oportuna.

En tal sentido, la decisión de implantar prácticas de producción más limpia muestra un enfoque de corto plazo, cuyo objetivo está en línea de reducir el impacto en el medio ambiente en la zona en donde opera actualmente la empresa desde hace 20 años. Dicha problemática, de no corregirse a tiempo, ocasionaría a la empresa demandas ante el INSAPCEL por parte de los trabajadores de la empresa, por no cumplir con los mecanismos de prevención, salud y seguridad industrial y, la empresa seguiría presentando denuncias ante el Ministerio de Ambiente por el grado de contaminación que se presenta en dicha zona residencial. Aunado a lo anterior, los incrementos sustanciales en la estructura de costos de la empresa por el inadecuado uso de los insumos, energías y materias primas dado que las maquinarias, no están adaptados a principios de producción más limpia.

De allí que, la empresa requiere implantar procesos de producción que le permitan disminuir sistemáticamente el grado de contaminación que se tiene tanto dentro como fuera de ella. Para ello, es necesario presentar un programa técnico de producción más limpia que permita evaluar la factibilidad e implementación dentro de la organización, de la mano con la identificación de las bondades tanto ambiental, económica y social con prácticas eco- industriales.

Aunado a lo anterior, se requiere dentro del proceso de planeación ciertos controles preventivos realizados sistemáticamente para administrar efectivamente el flujo de caja de la organización evitando abruptas caídas financieras durante la implantación del programa de producción más limpia.

La empresa en cuestión, presenta una situación que gira en torno al control inadecuado del efectivo, ya que la información que se presenta en los estados de flujo de efectivo no se está reflejando en los márgenes de ganancias esperados, esto debido

principalmente a que no se lleva un control preciso de las entradas y salidas de dinero que se realizan diariamente, es decir, no se registran en el momento que se generan. Esta situación obedece a la ausencia de procedimientos administrativos para el control del flujo de caja, así como la falta de controles y normas que rijan los procesos inherentes al mismo.

Por otra parte, se pudo observar que no existe control efectivo del inventario de las herramientas de trabajo de manera que frecuentemente se incurre en la compra por reposición de un mismo material o herramienta, generando gastos extras que se vuelven incontrolables ya que se realizan con el dinero diario que se percibe como ingresos por operaciones, afectando significativamente la realidad contable de la empresa.

Asimismo, se observó que la empresa no lleva controles internos reales de los ingresos operativos, no hay fondos de caja chica que permitan cubrir los gastos menores que se puedan presentar a diario, lo que ocasiona que se utilice dinero proveniente de los ingresos por operaciones y servicios para cubrir gastos imprevistos, esta situación es considerada irregular toda vez que no permite establecer una realidad contable en lo que a costos y gastos se refiere, esto por supuesto redundaría en la efectividad que administrativamente pueda tener la empresa.

Por otro lado, no existe control de inventario de herramientas y maquinarias, las cuentas por cobrar no están reflejadas en un sistema que permita una respuesta rápida ante el requerimiento de saber cuánto es el monto por cobrar que tiene la empresa en un determinado período.

Por lo que, los mecanismos de control financiero van a permitir coordinar los objetivos eficazmente a través de un control de manera diaria, semanal y mensual para lograr el resultado que se desea, todas esas debilidades se deben ir subsanando día a día y resaltar las fortalezas que se obtienen de la aplicación del proceso de los

procedimientos de flujo de caja, que realmente adaptándose al trabajo en equipo es muy fácil de alcanzar los objetivos propuestos. Así mismo, el personal involucrado debe realizar distintas tareas, entre otras: el proceso de cobranza y verificar diariamente los libros de bancos.

En tal sentido, el propósito de la presente investigación es proponer mecanismos de control financiero que posibiliten, ante el proceso de reconversión de la empresa, una óptima administración del flujo de caja. De este planteamiento surge la siguiente interrogante:

¿Cómo se puede administrar el flujo de caja al momento de implantar prácticas de producción más limpias?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Proponer mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpias posibilitando la rentabilidad de la empresa y la mitigación del impacto en el entorno social. Caso de estudio: Metales Aleados, C. A.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del control del flujo de caja en Metales Aleados, C. A.

2. Identificar el proceso de planificación del flujo de caja de la empresa Metales Aleados, C.A.
3. Determinar el proceso de control interno del flujo de efectivo en la empresa Metales Aleados, C.A.
4. Diseñar mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir de del desarrollo de prácticas de producción más limpia. Caso de estudio: Metales Aleados, C.A.

### **Justificación de la investigación**

La planeación financiera y los procesos de control se encuentran íntimamente relacionados con la planeación estratégica de toda organización. La planeación y control financiero implican el empleo de proyecciones que tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Los resultados que se obtienen de la proyección de todos estos elementos de costos se reflejan en el estado de resultados presupuestado.

Es por ello que el Flujo de Caja es un instrumento de control, ya que permite conocer el desarrollo de la situación financiera de la empresa. Mediante el empleo del FC se puede estimar en el corto plazo el comportamiento financiero, a partir de conocer las obligaciones de pago contraídas, las deudas de los clientes, las ventas proyectadas y de allí se desprende su capacidad de pago. Los recursos financieros, como los restantes recursos que utilizan las empresas, requieren de un uso racional y sobre todo eficiente, al garantizar el surgimiento y desarrollo de las mismas, dicho de una forma más simple: la subsistencia. Al implantar prácticas de producción más limpia, es necesario formular estrategias financieras para producir ecoeficientemente y generar rentabilidad, encaminando a las empresas hacia una economía sostenible.

De acuerdo con lo anterior, el empleo de técnicas que contribuyan a una correcta planificación de la disponibilidad y uso de los recursos monetarios, constituye una tarea de importancia vital para las organizaciones. El desconocimiento voluntario o involuntario, por ignorancia o por simple omisión, sólo contribuirá a colocar a la empresa en una posición desfavorable que puede conllevar incluso a su desaparición y más cuando son empresas muy vulnerables ante el marco regulatorio que rige su actividad económica.

Además, en el aspecto práctico, los resultados que se obtengan de la investigación, permitirá ratificar y fortalecer la toma de decisiones, así como controlar y evitar cualquier falla o punto de debilidad que tenga la empresa para alcanzar un desarrollo financiero constante y sostenido; ya que en la actualidad ninguna empresa puede darse el lujo de utilizar de manera inadecuada sus recursos financieros, pues la situación económica exige que las organizaciones mantengan niveles de productividad eficaces sea cual fuese la actividad económica que realicen. La investigación será relevante por permitir dar respuesta a una serie de factores que inciden negativamente en el control interno y afectan el desenvolvimiento de la empresa debido a que no cuenta con mecanismos de control financiero ante cambios producidos por implantación de nuevos procesos productivos.

Con el desarrollo de la investigación se permitirá situar a la gerencia hacia el logro de mejores utilidades y de una planificación más eficiente y productiva para beneficio económico de la empresa Metales Aleados, C. A. Generando una adecuada herramienta de carácter primordial, basada en principios de prevención de riesgos laborales que permitirán a la empresa elevar sus niveles de seguridad y por ende disminuir el número de demandas laborales y la constante presión por parte de la comunidad debido al grado de contaminación de sus procesos productivos.

Todo lo anterior, se traducirá en un incremento en los niveles de posicionamiento de la empresa, así como de su prestigio institucional en el mercado en el cual opera.

Es de destacar, que la realización del presente estudio permitirá a la empresa identificar las distintas posibilidades para lograr disminuir cierto grado de contaminación en la zona.

Permitirá a la Universidad de Carabobo contar con un estudio financiero que englobe factores productivos, ambientales y posibilite la mitigación del impacto social que podrá servir como guía para futuros estudiantes que pretenden llevar a cabo estudios de este tipo o similares, apoyando el proceso de producción del conocimiento. En lo que se refiere a la línea de investigación se justifica, debido a que establece la epistemología de las Ciencias Administrativas. Y Gestión de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa, que podrá ser aplicado en las mismas. A su vez, permitirá a los empleados que laboran en el departamento de tesorería una estrategia eficaz que facilite la organización y ejecución de sus actividades, a través de mecanismos de control financiero. Es conveniente señalar, que el principal beneficiario de la presente investigación será la empresa Metales Aleados, C. A, así como cualquier otra pymes que tenga una situación parecida a la planteada, ya que podrá mejorar la organización a nivel administrativo y contable aunado el desarrollo de este estudio servirá de fundamento para el desarrollo de futuras investigaciones.

Por último, siendo el estudio de caso, un requisito indispensable para alcanzar el título de Magister en administración Mención Finanzas se considera que la elaboración de esta investigación es totalmente factible para proporcionar datos y la información requerida para el análisis del flujo de caja que se proyecta de forma anual y se ejecuta diariamente dentro de las organizaciones, así como también el uso de los índices de liquidez y rentabilidad, con el fin de minimizar el margen de error en la planificación financiera.

También la investigación significaría un claro ejemplo de la aplicación de la ciencia económica al análisis cuantitativo del hecho financiero.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Cuando se realiza un trabajo de investigación se debe sustentar de un contenido teórico, que permita a los lectores el entendimiento del estudio que se va a desarrollar; al respecto Sabino (2002, p. 114) refiere que:

El Marco Teórico, también llamado Marco Referencial, tiene precisamente el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Es decir, se trata de integrar el problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea.

Es por esta razón que todo trabajo de investigación debe completar la información tomada de estudios relacionados con el tema planteado, con el fin de conocer el enfoque que cada autor le da a su estudio, los mismos se detallan a continuación.

#### **Reseña de la empresa**

La empresa METALES ALEADOS, C. A RIF: J-31044056-5, inscrita ante el Juzgado Primero de la Primera Instancia de lo Civil, Mercantil, Tránsito y del Trabajo de la Circunscripción Judicial del Estado Aragua Maracay el 27 de Agosto de 2003, bajo el N° 69 Tomo27-A, con un capital suscrito y pagado de 43.000.000,00 bolívares. Esta es una empresa que se dedica a la inyección de aleaciones no ferrosas tales como Aluminio A-380 y Latón, fabricando artículos que van ligados y dependen del sector construcción

**Misión:** El compromiso radica en la Calidad Integral de todas las acciones, orientados constantemente en la búsqueda de la Satisfacción de los Requerimientos de los Clientes, a través de soluciones efectivas, contando con profesionales altamente calificados, productivos, competitivos y comprometidos, capaces de garantizar de esta manera la eficiencia y efectividad propia de la organización, demostrando día a día a través de esta concepción, la generación de bienestar a la comunidad; bajo la ideología de la responsabilidad social como un todo.

**Visión:** Ser líderes comerciales en la rama Ferretera es el norte. Éste se forjará a través del crecimiento productivo continuo y de la relación de mutua confianza generada a los clientes; abriendo horizontes y diversificando día a día a través de la penetración efectiva en nichos nacionales e internacionales, considerando éste último, una meta factible a mediano plazo.

Todos los productos que fábrica “METALES ALEADOS C. A” son fabricados y ensamblados en la planta. Siendo esta la única PyME de la región que el 90% de su producción se realiza en su planta ya que posee las maquinarias de inyección para elaborar sus tres líneas de productos: Plomería bronce, Plomería aluminio y Eléctrico Aluminio y, el 10% restante de la producción va dirigido a la prestación de servicios a terceros elaborando artículos tales como: Luminarias, suelas de plancha, partes automotrices, polea y tapa carter para compresores. El resto del mercado competidor solo presta servicios a terceros. METALES ALEADOS C.A posee dos áreas de producción: área de fundición y el área de mecanizado.

METALES ALEADOS C.A es una mediana empresa que pertenece al sector Aluminio, debido al tipo de materia prima que utiliza y el producto final que se obtiene dado su proceso productivo. La empresa da empleo directo a 195 personas, incluyendo a personal fijo (65%) y personal contratado (35%). Está organizada actualmente de la siguiente manera: Presidencia y Gerencia General; Gerencia Administrativa , Gerencia de Finanzas, Gerencia de Contabilidad y Gerencia de

Producción; Departamento de Contabilidad, Departamento de Ventas, Departamento de Cobranza, Departamento de fundición, departamento de mecanizado y departamento de mantenimiento, almacén, herrería y despacho.

METALES ALEADOS C. A. posee una gran cantidad de clientes que posibilita el aumento proporcional de su capacidad utilizada. La fidelidad de sus clientes se debe a la calidad de sus productos y al cumplimiento de la entrega del mismo. Así como los estímulos en el nivel de precio que la empresa posee entre su estructura financiera.

Las líneas que fabrica y comercializa la empresa son:

- 1.- Línea de Plomería bronce: Rejillas, Flotantes, Conexión para tanques y Codos cachimbo, grifería en general
- 2.- Línea de Plomería Aluminio: Rejillas
- 3.- Línea Eléctrica: Copas de entrada con abrazadera y con rosca, Anillos y Conectores.
- 4.- Servicio de fundición y mecanizado a terceros

Estos productos son de uso doméstico y en la mayoría de los casos forman parte de los materiales utilizados en el sector de la construcción y la instalación de los medidores en edificaciones nuevas y cambios en las viejas edificaciones. En cuanto a las cualidades de nuestros productos la principal es la calidad, además de la innovación, diseños de buen gusto y durabilidad.

Por otra parte, la empresa como posee todas las máquinas y moldes requeridos para fundir todo tipo de productos, dirige aproximadamente el 10% de su producción a prestar servicios a terceros elaborando artículos tales como: Luminarias, suelas de plancha, partes automotrices, polea y tapa carter para compresores.

Estos productos se promueven generalmente en los renglones de materiales de plomería y construcción, ya que forman parte vital y decorativo de los baños, cañerías, cloacas locales y urbanas y de las cocinas.

La empresa actualmente posee todas las maquinarias de inyección, hornos, máquinas lijadoras, taladros, moldes, troqueles, entre otras; idóneas para completar en su totalidad todo el proceso de fundición y mecanizado. De los aspectos técnicos se desprende que lo que se funde debe maquinarse y por lo tanto, deben ser proporcionales ambas producciones.

Actualmente el área de fundición se encuentra en una capacidad utilizada del 80%, produciendo aproximadamente 470 TON/MES, posibilitando que la empresa pueda participar en licitaciones con empresas del Estado y cubrir parte de la demanda local.

En la actualidad, los esfuerzos de ventas de la empresa se realizan a nivel nacional, contando con un equipo de cuarenta y cinco (75) vendedores a nivel nacional ubicados en todo el país, siendo esta una gran fortaleza para la empresa ya que pueden colocar sus productos en diversas zonas del país como Maracaibo, San Cristóbal, Quibor, Valencia, Barcelona, Puerto Ordaz, Valera, Barquisimeto, Puerto La Cruz, San Felipe, entre muchos otros.

Cada vendedor obtiene aproximadamente el seis por ciento (6%) por cada venta que realice, esto se traduce en un esfuerzo mancomunado entre la empresa y el vendedor que se ve incentivado a ubicar nuevos clientes.

**Política de Cobranza:** El sistema de cobranza es el tradicional en el mercado de estos productos, es decir, depende del volumen del pedido y la calidad del cliente.

- ✓ 40% del valor del pedido de contado y el resto a 30 y 60 días.
- ✓ Descuento del 10% por pronto pago si cancela antes de los 15 días.

Los precios para la comercialización de los productos de las líneas de electricidad y plomería, según las estimaciones de costo por producto que ha realizado la compañía, se tienen establecido los precios por Kilogramos que para la línea de aluminio se establecen en 20.200 Bs/Kg y para la línea del bronce en 12.000 Bs./Kg, que son utilizados para fines de estimación y proyección financiera y cuantificación de los precios por producto.

La empresa durante sus años de funcionamiento ha venido experimentado un crecimiento importante, posee más de mil clientes, lo cual nos alienta a seguir adelante y nos impulsa a asumir el reto de exportar; con la seguridad de habernos consolidado en nuestro mercado local y de contar con posibilidades ciertas de penetrar mercados fuera de nuestro país.

La demanda de los productos elaborados por Metales Aleados, C.A., se ha incrementado en los últimos años en el mercado nacional. Este hecho se puede constatar a través del continuo aumento en los volúmenes de producción que ha tenido la empresa en los tres (3) últimos años. Siendo esta, consecuencia directa de la calidad de sus productos y el competitivo nivel de precios que mantiene en su política de ventas.

La empresa reflejó ventas en el año 2012 de Bs. 123.976.048,78 y para el año 2013 de 217.950.774,57 cifras éstas derivadas de su declaración de Impuesto sobre la Renta. Cabe destacar que el promedio de ventas anuales ha crecido durante la vida operativa de la empresa.

Tal como lo demuestran las cifras que recogen el resumen histórico de ventas de la empresa, la tasa de crecimiento de ventas interanual promedio de los últimos tres años es superior al 50%, es decir superior a la tasa de inflación registrada en nuestro país en los últimos años.

**Cuadro N° 1**  
**Evolución Histórico de Ventas**

Año	Ventas brutas anuales en Bolívares	Crecimiento Interanual	Promedio mensual de ventas en Bs	Ventas anuales en US\$	Promedio mensual de ventas en US\$
2009	37.315.352,00		3.109.613,00	5.923.072,00	493.589,00
2010	46.722.031,00	25%	3.893.503,00	7.416.195,00	618.016,00
2011	78.782.906,00	69%	6.565.242,00	12.505.223,00	1.042.102,00
2012	123.976.049,00	57%	10.331.337,00	19.678.738,00	1.639.895,00
2013	217.950.774,57	43%	18.162.564,55	34.595.361,04	2.882.946,75

Fuente: Bravo (2015)

#### **Especificaciones técnicas del sector de Fundición de Aluminio:**

El aluminio es el tercer elemento más común encontrado en la corteza terrestre. El aluminio puro es un metal suave, blanco y de peso ligero. Al ser mezclado con otros materiales como: silicio, cromo, tungsteno, manganeso, níquel, zinc, cobre, magnesio, titanio, circonio, hierro, litio, estaño y boro, se producen una serie de aleaciones con propiedades específicas que se pueden aplicar para propósitos diferentes.

El aluminio puede ser fuerte, ligero, dúctil y maleable. Es un excelente conductor del calor y de la electricidad; el valor de su densidad es de 2.7 y las temperaturas de fusión y ebullición son de 660° C y 2.467° C, respectivamente. No se altera en contacto con el aire, ni se descompone en presencia de agua, debido a que su superficie queda recubierta por una fina capa de óxido que lo protege del medio. Sin embargo, su reactividad con otros elementos es elevada, al entrar en contacto con

oxígeno produce una reacción de combustión que origina una gran cantidad de calor, y al combinarse con halógenos y azufre da lugar a la formación de haluros y sulfuros.

Una de las mayores ventajas del aluminio es que puede ser reciclado una y otra vez sin perder su calidad ni sus propiedades. El aluminio se emplea como elemento de aleación en los aceros de nitruración, que suelen contener 1% aproximadamente de aluminio. También se usa en algunos aceros resistentes al calor. El aluminio es un elemento desoxidante muy enérgico y es frecuente añadir 300gr por tonelada de acero para desoxidarlo y afinar el grano. En general el acero aleado de calidad contiene aluminio en porcentajes pequeñísimos de 0,001 a 0,008% de Al (Símbolo químico del Aluminio)

El mineral del cual se puede obtener aluminio comercial se llama BAUXITA, la cual regularmente puede ser encontrada en minas de depósito abierto, para lograr uniformidad en el material se tritura y con agua a presión se lava para eliminar otros materiales y sustancias orgánicas. Posteriormente el material se refina para obtener la alúmina, lo que ya es un material comercial con el que se pueden obtener lingotes por medio del proceso de fundición.

Existen numerosos depósitos de bauxita principalmente en la zona tropical y subtropical del mundo y también en Europa. Forman estratos o bolsas que se encuentran generalmente a 12 metros o más del suelo o de una cubierta de vegetación. La clase de bauxita comercial debe contener al menos 40% de óxido de aluminio. La bauxita es generalmente extraída de una mina de tiro abierto. La cubierta se quita, se remueve la bauxita y se transporta a la refinería. Una vez que la extracción haya sido terminada, la capa del suelo y la vegetación se reemplazan. Dos a tres toneladas de bauxita son requeridas para producir una tonelada de alúmina dependiendo de la clase de bauxita.

Cualquier cosa hecha de aluminio puede ser reciclada repetidamente: no solo latas, también hojas, láminas, moldes, marcos de ventanas, muebles de jardín, componentes de automóvil son derretidos y se usan para hacer los mismos productos de nuevo. El material de desecho en todas sus fases es meticulosamente recolectado y clasificado por tipos de aleación. A diferencia de otros metales, el aluminio de desecho tiene un valor significativo y buenos índices de precios en el mercado.

El aluminio es el único material de empaque que cubre más allá de su costo de recolección, proceso y traslado al centro de reciclaje. La industria del aluminio está trabajando con los fabricantes de componentes de automóviles para permitir que los carros con componentes de aluminio sean fácilmente desmantelados y que los desechos sean clasificados y reutilizados para partes nuevas idénticas.

La tasa de reciclaje para aplicaciones de construcción y transporte va desde el 60 al 90% en varios países. El metal es reutilizado en aplicaciones de alta calidad. Otra materia prima importante dentro del proceso de producción es el Bronce, el cual se obtiene por una aleación de cobre y estaño.

El sector en el que se desarrolla la empresa está fuertemente vinculado al sector minero por ser una industria transformadora de metales; para este sector metalmeccánico este Proyecto representa una oportunidad de producir productos de alto valor agregado y está estrechamente vinculada con los demás sectores productivos. Aunado a eso, tiene un alto efecto multiplicador, por ser un sector de avanzada en la industria, ya que es generador de empleo altamente calificado y sus procesos conllevan una mayor tecnología y su complejidad contribuye a generar inversión, divisas y modernización de la economía.

El sector de la construcción ha sido uno de los más dinámicos de nuestra economía en los últimos años. Especialmente, en lo concerniente a los desarrollos inmobiliarios.

Las características actuales del mercado son:

- ✓ Se disparó la producción ferretera, partes eléctricas, tanto al mayor como al detal.
- ✓ Se ha mejorado la entrega de divisas para proveedores de partes importadas para la construcción,
- ✓ Según cifras oficiales, más de 75.000 viviendas “privadas” se encontraban en construcción al final del primer trimestre de 2011, y otras 122.000 estaban “sin iniciar”, con proyectos debidamente permitidos.
- ✓ Adicionalmente un gran número de obras de edificaciones comerciales, de salud, de educación, industriales, turísticas y otras, están en construcción mediante inversión pública y privada, todas requieren productos de griferías.
- ✓ La industria de la construcción emplea cientos de miles de personas.

Los productos fabricados pertenecen a uno de los sectores de mayor potencialidad de exportaciones en Venezuela, durante las últimas décadas, las exportaciones de metales comunes y sus aleaciones representaron un 37% del total general, lo que se traduce en un ingreso equivalente de 2.804 millones de US Dólares, con destinos tales como: Canadá, Estados Unidos, México, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Cuba, Unión Europea, Asia, África, Australia, y Oceanía.

### **Antecedentes de la investigación**

En primer lugar, Izaguirre (2010), en su investigación **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**, llevada a cabo en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas.

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. El problema planteado fue el desconocimiento y dificultad de la aplicación de herramientas de evaluación de la Gestión Financiera a las Pymes de la región. 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 situación es imperante determinar en la empresa CONSULDATA C.A., ya que ésta, 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.

El hallazgo que guarda la investigación realizada por el autor antes mencionado con el presente trabajo, es que buscan detectar las debilidades del modelo actual y de esta manera alcanzar una optimización adecuada en el control financiero que le permita fortalecer el funcionamiento de las operaciones de las PYMES y que posibilite la toma de decisiones. En este caso, es de utilidad porque se sustenta en

mejoras para el flujo de efectivo, con el que se busca dar solución a una problemática planteada dentro de cualquier empresa.

En segundo lugar, Torres (2010), en su investigación **PLAN DE MEJORA AMBIENTAL BAJO EL ENFOQUE DE PRODUCCIÓN MAS LIMPIA PARA LA EMPRESA INTERAMERICANA DE CABLES VENEZUELA, S.A-CABEL**, llevada a cabo en la Universidad de Carabobo para optar al Título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad; que consistió en proponer un plan de mejora ambiental bajo el enfoque de producción limpia para la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A-CABEL, manufacturera de conductores eléctricos. Para ello se realizó una investigación inscrita dentro de la modalidad de Proyectos Factibles, utilizando como técnicas para recolectar la información la observación directa, la entrevista y el cuestionario.

Es así como, la investigación plantea cuatro objetivos, los cuales se inician con un diagnóstico de los aspectos e impactos ambientales, logrando determinar las actividades que interactúan con medio ambiente y una incidencia que perturbe al ambiente de negativo-moderado impacto a neutro-leve impacto; en segundo lugar, se determinó el cumplimiento de requisitos legales aplicables y se evaluó el estado actual del sistema de gestión ambiental de la organización con respecto a los requisitos exigidos por la norma ISO 14001/2004, en tercer lugar, se estudió la factibilidad técnica, económica y operativa del desarrollo de la mejora propuesta. Finalmente se planteó la propuesta de mejora descritas como buenas prácticas, dirigidas a mejorar los procesos que afectan significativamente al ambiente.

Dentro de las actividades que debe desarrollar la empresa para reducir y evitar las incidencias ambientales negativas producto de sus actividades, operaciones y servicios se tiene: acondicionar una zona específica para ubicar temporalmente los desperdicios y residuos que genera la planta, optimizar la utilización de las materias primas a través de la implementación del control de sobreconsumo por etapa del proceso de fabricación, implementar programa de 5S para mejorar el orden y aseo. Levantar políticas organizaciones destinadas a promover la participación del personal

en actividades destinadas a mejorar y optimizar los procesos como minimización de residuos.

La vinculación con la presente investigación es que posibilita el entendimiento del negocio evaluando los factores externos e internos que afectan la organización, la aplicación de técnicas modernas de producción, el impacto de nuevas disposiciones impuestas por el Estado. La investigación señalada aportó a la presente algunas de sus bases teóricas que fueron un fundamento de apreciable valor para su elaboración. El hallazgo que se encontró en esta investigación es la vinculación con el programa de producción más limpia y los diversos mecanismos utilizados para subyugar el impacto ambiental en los procesos y planes de mejoras en la organización.

Por último, Tamayo D (2012), realizó un trabajo titulado **Evaluación del flujo de caja como herramienta de gestión a través de los índices de liquidez y rentabilidad en Intermerd Corretaje de Seguros, C.A., en el lapso 2009-2010**, el cual fue realizado en la Universidad Centro Occidental Lizandro Alvarado para optar al grado de Especialista en Gerencia Mención Finanzas y refiere que de acuerdo al problema planteado se esbozó cada uno de los objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la empresa en relación con el flujo de caja analizando cada uno de sus componentes; aplicar los índices de liquidez y rentabilidad a la información financiera para determinar la efectividad del flujo de caja; evaluar las variaciones resultantes en la aplicabilidad del flujo de caja en los años 2009 y 2010, y aplicar el punto de equilibrio en ambos períodos para realizar la proyección del año 2011. El diseño de investigación es no experimental, con base evaluativa. El tipo de investigación es de campo, la recolección de datos se realizó directamente de los sujetos investigados. La población y la muestra en esta investigación constituyen una misma unidad de análisis, conformada por nueve (9) personas que integran el departamento de Administración y Finanzas de la empresa INTERMED Corretaje de Seguros, CA. Como instrumento de recolección de datos se aplicó la técnica de guía de observación y un cuestionario de preguntas cerradas. Se concluye que la empresa no presenta información de rendición de cuentas relacionada con los ingresos y

desembolsos de las actividades realizadas por fuente de recursos y por componente de gastos. Elabora los estados financieros, tales como balance general, estado de resultados y flujo de caja, permitiendo suministrar información acerca de la situación financiera, rendimiento y cambios en la posición financiera de la misma. No están definidas las políticas de ingreso y egreso, las cuales son respetadas por el personal de la misma, por lo cual no le permite a la empresa sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Su utilidad para el presente estudio radica en la manera de abordar la investigación, ya que logra demostrar que el Estado del flujo del Efectivo pretende brindar información que permita a los encargados del proceso de toma de decisiones, proseguir en la búsqueda de lograr los objetivos, prever situaciones y enfrentar problemas que puedan presentarse en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Permitiendo plasmar estrategias administrativas que posibilitan la toma de decisión y dinamiza los procesos de dicha organización.

### **Teorías de entrada**

#### **Teoría del desarrollo sustentable**

El Desarrollo Sustentable tiene sus orígenes en el año 1972, en la publicación del Informe al Club de Roma, los Límites del Crecimiento: Un Informe del Proyecto del Club de Roma, sobre el predicamento de la humanidad, el cual señalaba la existencia de límites físicos al crecimiento, debido al agotamiento previsible de los recursos naturales y a la incapacidad global de asimilación de los residuos del planeta.

Luego, este planteamiento es retomado casi 20 años después en el debate internacional y se realiza a través del Informe elaborado en 1987 por Gro Harlem Brundtland, Nuestro Futuro Común (conocido como Informe Brundtland), de allí surgió la Comisión Brundtland, la cual en sus deliberaciones, definió el Desarrollo

Sustentable, como “aquel que provee las necesidades de la generación actual, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para solventar sus propias necesidades” (p. 3). En virtud de ello, se deducen dos conceptos básicos: atención a necesidades y equidad transgeneracional. Es decir, que la generación actual no comprometa, ni maltrate el medio ambiente, como para impedir que las próximas generaciones puedan hacer lo mismo y que las futuras generaciones tengan la misma opción.

De igual manera, según la Cumbre de la Tierra (1992), realizada en Río de Janeiro por 178 países, concordaron en un conjunto de principios, denominado Carta de la Tierra, los cuales habrían de ser respetados por los gobiernos y la población, y se adoptó un programa de acciones para promover la sustentabilidad, el cual se denominó Agenda 21, y de allí se creó un mecanismo institucional dentro del Sistema de las Naciones Unidas, que fue la Comisión para el Desarrollo Sostenible, la cual se encarga de velar por el bienestar de la calidad de vida de las poblaciones a nivel mundial y de los ecosistemas, tratando de crear conciencia, para que no se destruya el medio ambiente a escala mundial, ya que ése es la base para un desarrollo sustentable.

En ese sentido, la Comisión para el Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas (ob. cit.), señala que, “el Desarrollo Sustentable tiene como punto central la gente, en el sentido de que su principal objetivo, es el mejoramiento de la calidad de vida del hombre, y está fundamentada en la conservación, en virtud de estar condicionado por la necesidad de respetar la capacidad de la naturaleza para el suministro de recursos y servicios para el mantenimiento de la vida” (p. 10).

De igual manera, Reed (2000), señala que el Desarrollo Sustentable abarca tres componentes básicos: económico, social y ambiental, que constituyen sus fundamentos o pilares sobre los que descansa este desarrollo.

1) “El componente económico de la sustentabilidad, señala que las sociedades se encaminen por sendas de crecimiento económico, que generen un verdadero aumento del ingreso y no apliquen políticas a corto plazo que conduzcan al empobrecimiento a largo plazo” (p. 49). Como por ejemplo, el endeudamiento externo, que acarrea posteriormente, el pago del servicio de la deuda, el cual compromete el bienestar de la población futura, por la merma en los ingresos de la nación, el cual pudiera destinarse a la ejecución de políticas públicas, a través del gasto social.

El mismo autor señala, que requiere además, que las sociedades generen un flujo óptimo de ingresos a la vez que mantienen las existencias básicas de capital. En el contexto, el capital incluye el capital de fabricación humana, capital humano y el capital natural. La economía sostenible requiere de un enfoque diferenciado respecto al crecimiento, en el sentido, de que muchas áreas del mundo en desarrollo necesitan urgentemente aumentar su capacidad productiva y, al mismo tiempo, y con la misma urgencia, las sociedades industrializadas deben reducir su consumo de recursos naturales y dar a dichos recursos un uso más eficiente. La Sustentabilidad Económica, exige además, internalizar todos los costos, incluyendo los costos sociales y ambientales relacionados con la producción y disposición de los bienes.

2) Con relación a la dimensión social de un desarrollo sostenible, presupone que la equidad y una comprensión de la interdependencia de las comunidades humanas son requisitos básicos para una calidad de vida aceptable, que, es el principal objetivo del desarrollo. A fin de sostener una trayectoria del desarrollo durante un largo período (sostenible en el tiempo), las riquezas, recursos y oportunidades deben compartirse de manera tal, que todos los ciudadanos tengan acceso a niveles mínimos de seguridad, derechos humanos y beneficios sociales, como alimentación, salud, educación, vivienda y oportunidades de autorrealización personal.

La equidad social significa, asegurar que todas las personas tengan acceso a la educación y tengan la oportunidad de hacer contribuciones a la sociedad que sean

productivas y justamente remuneradas. La interdependencia de la comunidad humana implica comprender que las severas desigualdades sociales constituyen una amenaza para la estabilidad y la viabilidad a largo plazo de la convivencia humana. La interdependencia implica además, reconocer que los niveles de vida de las comunidades están relacionados, en última instancia, con el tamaño de la población humana que deberá ser mantenida por los recursos ambientales y la infraestructura del planeta. De igual manera, la dimensión social de un desarrollo sustentable, exige la activa participación política de todos los sectores sociales y la rendición de cuentas por parte de los gobiernos a una sociedad más amplia en relación con su formulación de políticas sociales básicas referentes, entre otras cosas, a asuntos de equidad social y tamaño de la población. Requiere también aprovechar el conocimiento y experiencia de las poblaciones y fortalecer la capacidad de los grupos sociales para moldear y manejar sus propias vidas.

3) La dimensión ambiental de un desarrollo sostenible, se fundamenta en el mantenimiento de la integridad, y por lo tanto, de la productividad a largo plazo de los sistemas que mantienen la infraestructura ambiental, y por extensión, la vida en el planeta. La sustentabilidad ambiental, requiere el uso de los bienes ambientales de forma tal, que no disminuya la productividad de la naturaleza, ni la contribución general de los bienes y servicios ambientales al bienestar humano. Estos tres componentes del desarrollo sostenible, deben converger de forma tal, que generen un flujo estable de ingresos, aseguren la equidad social, alcancen niveles de población socialmente convenientes, mantengan las fuentes de capital de fabricación humana y de capital natural, y protejan los servicios del ambiente que imparten vida (p. 50).

Asimismo, en la Cumbre de la Tierra (ob. cit.), se acordaron una serie de estrategias para el logro de un desarrollo sustentable, entre ellas, están:

## **El componente económico:**

Administración macroeconómica sana: Aplicación de políticas fiscales prudentes, mantenimiento a largo plazo del equilibrio de la balanza de pagos, contratación de niveles manejables de las obligaciones financieras internacionales.

Crecimiento con alivio de la pobreza: Aplicación de políticas económicas intensivas en el uso de mano de obra, a fin de aumentar al máximo la creación de empleos para los sectores más necesitados y vulnerables, aplicación de incentivos monetarios y fiscales para ampliar las oportunidades productivas y de comercialización para los pequeños agricultores y comerciantes, distribución de los aumentos de la productividad nacional en forma tal que se amplíen las oportunidades de producción para los sectores más pobres, fortalecimiento de los incentivos económicos y sociales para las empresas asociativas y cooperativas entre los sectores más necesitados.

Producción agrícola: Reversión de las políticas contrarias al sector agrícola, fortalecimiento de la seguridad en el suministro interno de alimentos, aumento de la participación de la inversión pública en la agricultura para el mejoramiento de la tierra, administración de cuencas hidrográficas, reforestación y servicios de extensión.

El papel del Estado incluye tres vertientes: 1) como agente económico, debe adaptarse el papel del Estado a las áreas en las que se desempeñe con mayor eficiencia que el sector privado, y en donde se facilite la participación óptima del sector privado; 2) como garante del bienestar social: fortalecimiento de las funciones de administración, regulación y fijación de normas en áreas en las que se requiere la defensa de los intereses y del bienestar social; 3) como garante del desarrollo social: suministro de bienes y servicios sociales y ambientales y creación de condiciones sociales equitativas.

## **El componente social:**

Equidad distributiva: Institucionalización de los mecanismos para la redistribución de la riqueza, activos productivos e inversiones futuras para garantizar la participación de los más necesitados en actividades generadoras de ingresos, así como su acceso a la riqueza social y a los recursos productivos.

Servicios sociales: Suministro de las necesidades básicas de vivienda, sanidad y agua potable, mejoramiento de la infraestructura social para garantizar la educación, capacitación, atención a la salud y servicios para la población, garantía de acceso igualitario de los pobres a la asistencia legal, servicios crediticios y financieros y oportunidades de empleo.

Equidad de sexos: Provisión de oportunidades igualitarias con el fin de que las mujeres se incorporen a las actividades generadoras de ingresos, educación y capacitación y programas de salud, establecimiento de un status legal igualitario, a fin de que las mujeres puedan ejercer derechos a la propiedad y obtener acceso al crédito.

Estabilización de la población: Fomento de la estabilización demográfica y estrategias de adaptación y provisión a las familias de servicios de planificación familiar, para garantizar una población que no exceda la capacidad de soporte del ecosistema de un país.

Responsabilidad oficial y participación política: Instrumentación de mecanismos transparentes y accesibles mediante los cuales los gobiernos deban responder ante la población en relación con los asuntos sociales, ambientales y del desarrollo económico, garantía de consulta y participación de todos los sectores en la formulación e implantación de políticas para el desarrollo nacional.

## **El Componente ambiental:**

Uso sostenido de los recursos: Limitación del consumo de los recursos naturales renovables a tasas regenerativas, garantía de que las tasas de consumo de los recursos no renovables, no excedan el suministro de sustitutos.

Funciones de absorción: Disminución de las descargas de contaminantes atmosféricos, contaminantes del agua y desechos tóxicos, para así garantizar que las emisiones no excedan la capacidad de absorción del ambiente.

Capital natural: Instrumentación de mecanismos reglamentarios y basados en el mercado, para asegurar que la existencia total del capital natural sea constante con el transcurrir del tiempo, establecimiento de políticas nacionales que contribuyan a aumentar la cantidad y calidad del capital natural (p. 52).

Es decir, crear un marco de acción, que regule todo el contexto en el plano de la sostenibilidad de todo el planeta (sostenibilidad global), donde la primera prioridad sea el alivio a la pobreza de los países menos favorecidos, a través de mecanismos nombrados anteriormente, también el reordenamiento de los patrones del comercio internacional y de los flujos de capital, para asegurar una mayor afluencia de los países en desarrollo en estas relaciones económicas, y por último, la responsabilidad de la actual generación en relación con la protección de las opciones y oportunidades de desarrollo de las futuras generaciones, mediante la protección del ambiente y de los recursos naturales.

Con relación a los diversos sustentos de la teoría planteada anteriormente, todos dan cuenta del camino a donde se pretende llegar, el cual es la búsqueda de un desarrollo económico, que sea sustentable en el tiempo, y a través del cual se transiten por vías de estabilidad económica, donde la economía no esté presionada por los shocks petroleros, por los déficits fiscales, por los procesos inflacionarios, donde el bienestar social de la población venezolana y en general, sea el norte de esas

políticas públicas que se llevan a cabo en la economía y en virtud de ello, se observa el distanciamiento de ese deber ser, de la realidad fiscal y económica del país, en función de los resultados sociales, que tienen que ver con la pobreza, el desempleo, la desigualdad en la distribución del ingreso, entre otros.

### **Teoría de administración financiera**

La teoría de la administración financiera moderna funciona sobre la suposición de que el objetivo primordial de la empresa es maximizar el capital de los accionistas, lo cual se traduce en la maximización del precio de sus acciones comunes.

Esto se logra mediante la tarea del departamento de finanzas y/o del administrador financiero la cual consiste en adquirir y usar fondos con miras a maximizar el valor de las empresas. Dentro de esas actividades se tiene:

- ✓ Preparación de pronósticos y planeación para lo cual debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y al determinar los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.
- ✓ Decisiones financieras e inversiones de importancia con el fin de lograr un crecimiento rápido en las ventas, lo cual se requiere de inversiones en planta, equipo e inventarios, logrando determinar mediante la planeación determinar la tasa óptima de crecimiento de las ventas pero también debe decidir sobre los activos específicos que deberán adquirir y la mejor forma de financiar esos activos.
- ✓ Coordinación y control actuando con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todos los administradores que conforman los diferentes departamentos de una empresa, necesitan tener esto en cuenta.
- ✓ Forma de tratar con los mercados financieros conociendo los mercados de dinero y de capitales ya que toda empresa afecta y se ve afectada por los

mercados financieros generales, de los cuales obtienen los fondos, se negocian los valores de una empresa y se recompensa o se castiga a los inversionistas.

### La cadena de valor:

La cadena de valor es la secuencia de funciones comerciales, su utilidad (funcionalidad) se añade a los productos o servicios de una organización. Estas funciones son:

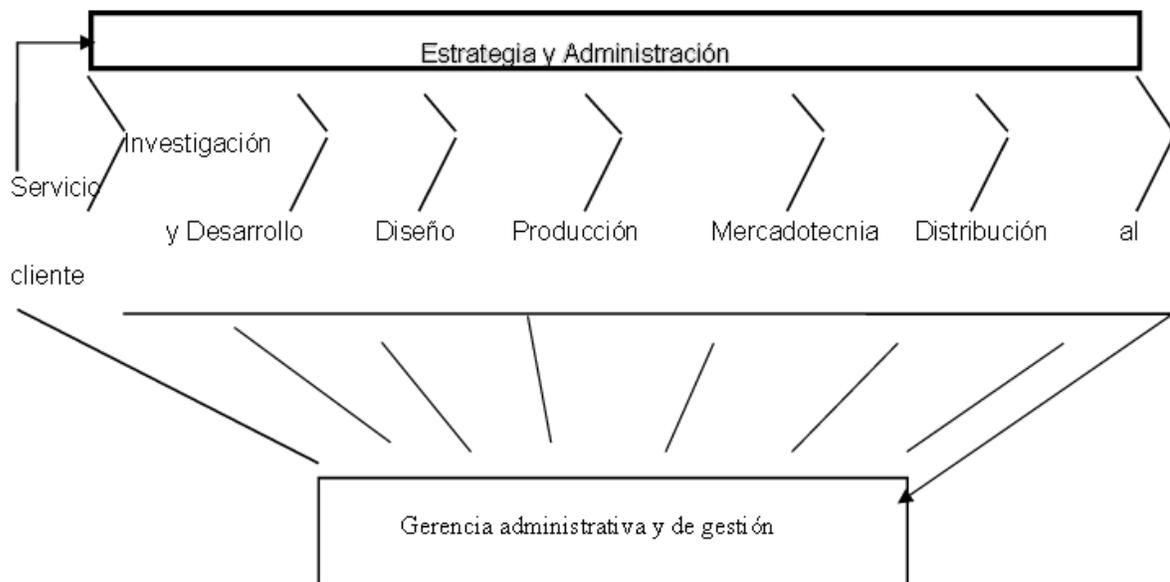


Figura 1: Cadena de Valor

Fuente: <http://www.uovirtual.com.mx/>

Es así que, mediante el análisis de la cadena de valor el administrador financiero podrá tener un panorama total, es decir, ver a la empresa como un sistema cuyo funcionamiento depende de la asignación de recursos tanto humanos como físicos y su control logrando la máxima eficiencia y eficacia de los mismos.

La actividad del administrador del departamento de finanzas es la de conseguir los recursos necesarios para el buen desempeño de los demás departamentos y esto lo logra mediante las distintas clases de financiamiento, como el crédito que se obtiene de los proveedores, mediante préstamos a corto o largo plazo a tasas preferenciales, a través de programas de apoyo gubernamentales, tanto federales como estatales, mediante inversiones, etcétera.

Para darle solución a la problemática planteada en la presente investigación, se toma como base

### **Bases Teóricas**

Arias (2001, p. 14) señala que las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o el problema planteado. El objetivo de su realización es reforzar o integrar la teoría y práctica, conducidas a ofrecer información que favorezca el desarrollo del presente trabajo. En este orden de ideas, se iniciará con los conceptos expuestos a continuación:

### **El control**

Según Alonso (2001, p. 72), define el control en los siguientes términos:

Es determinar que se está realizando, es hacer que algo pase en la forma que se planeó que sucediera, es evaluar el desempeño y, si es necesario aplicar medidas correctivas. La acción de controlar es sencillamente el proceso que siguen los administradores para llevar el control.

El control puede operar para borrar los efectos del conflicto o eliminarlo cuando la coordinación ha fracasado en su intento de mantener el proceso administrativo o solucionar alguna desviación del desempeño estándar o conveniente. Aunque pronto

quedará evidente que tales problemas ocurren como resultado de alguna falla en el control del proceso o situación en la cual se originaron los mismos; de tal manera que si éstos no están dentro de lo que razonablemente se espera, se aplican medidas correctivas. Esta evaluación y corrección, si es necesaria, constituye el trabajo del control administrativo.

En este mismo sentido, Cepeda (2006, p. 29) refleja que existen seis tipos de controles: “el gerencial, el contable, el operativo de gestión, el presupuestario el de informática y el administrativo u operativo”. Por consiguiente, un sistema de control administrativo va a contribuir a que la empresa fortalezca los procedimientos aplicados para administrar y ejercer funciones de acuerdo a cada rango que tenga el empleado. Lo que se quiere afirmar con esto es que el sistema de control es un paradigma para optimizar las funciones de la PyME. De esta forma la administración logrará su cometido, el cual es llevar a la empresa por el camino correcto para el logro de los objetivos planteados, según las políticas y normas ya establecidas financieramente, de esta forma podrán mantenerse en el mercado y continuar su crecimiento.

### **El control interno**

Según Gómez (2007) “El sistema de control interno son todas las medidas organizativas y operativas que toma la empresa para garantizar que sus operaciones se realicen como debe ser y de acuerdo a lo planificado y convenido” (p. 610).

El control interno son los procedimientos y reglas que cumplen las organizaciones y entidades para garantizar que las actividades que se realizan sean efectivas y satisfactorias para la institución de acuerdo a los planes realizados, según la conexión de las desviaciones detectadas y la consecución de los fines y propósitos establecidos.

## **Tipos de control interno**

Según Wikipedia (2009) define tipos de control interno los siguientes: “Administrativo y operativo, Contable o básico, preventivo y disciplinas de control”. (Documento online disponible en Google, consulta efectuada en octubre 2009).

El control administrativo y operativo son los mecanismos que aseguran el cumplimiento de las políticas establecidas y el logro de los objetivos definidos por la dirección, ejemplos: solicitud de cotizaciones para obtener precios ventajosos, comprobación del volumen producido para maximizar rendimientos, definición de políticas de personal, establecimiento de condiciones de ventas.

El control contable básico, es el mecanismo que asegura la confiabilidad de la registración y síntesis de las operaciones del negocio. Las disciplinas de control son los mecanismos que aseguran la continuidad y adecuados funcionamiento de los controles administrativos y contables.

## **El control interno contable**

Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y aseguran que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

Son aquellas acciones y lineamientos que se emprenden dentro de una unidad administrativa para ser más eficientes los procesos verificados en su interior, son básicamente normativas internas del departamento que de comprobarse su eficacia pueden ser aplicadas a toda la empresa estableciendo parámetros de control.

## **Características del control interno**

Hidalgo A. (2009) el control interno señala las siguientes características:

- ✓ Organización, de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.
- ✓ Autorización, y registro operacional de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer de las informaciones y mantener el control
- ✓ Eficiencia, para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan contadores para evitar fraude. (p. 214)

Tal como lo expresa el autor es importante que el control interno cumpla con una serie de registros o características que incluyen los ejercicios de actividades bajo los lineamientos previamente establecido a través de una estructura organizativa, es decir, que cada persona ejecute las funciones que le competen dentro de su área, sin contravenir las normas y procedimientos de las empresas. Así mismo, es primordial que las operaciones que se realicen sean registradas en el mismo periodo en que ocurrieron con el fin de evitar posibles omisiones y la presentación de información poco confiable y veraz.

### **Evaluación del control interno**

Según declaración sobre normas y procedimientos de auditoría de aceptación general N° 4 señala:

La evaluación del control interno tiene como objetivo la determinación de la existencia de adecuados controles, entendiéndose por estos el ambiente de control, la valoración cualitativa de los riesgos, la presencia de actividades de control, la información y comunicación constantes de las operaciones y la vigilancia adecuada del cumplimiento de estas actividades (p. 199).

En base al planteamiento anterior, es conveniente resaltar que la evaluación adecuada de un sistema de control interno requiere de dos fases:

1. Conocimientos y comprensión de los procedimientos y métodos prescritos.
2. Un grado razonable de seguridad que se encuentran en uso y que están operando tal como se planeó.

## **Flujo de caja**

El Flujo de Caja es un instrumento financiero muy importante para la empresa, pues permite visualizar las necesidades de efectivo que tendrá la empresa en el corto plazo. Así también permite a la gerencia, estar preparada para los excesos de liquidez que pudiera tener en el período de análisis.

Según Chiavenato (1993), señala que “... El flujo de efectivo es el movimiento de entradas y salidas de recursos financieros de la caja, es decir, de los orígenes y de las aplicaciones de caja...”.

Las características de un Flujo de Caja son muchas, sin embargo creemos que las más importantes son las siguientes:

- a) Por su naturaleza, el Flujo de Caja es un instrumento financiero de corto plazo; no obstante, y según las necesidades de la empresa pueden elaborarse presupuestos para períodos más largos.
- b) Debe basarse en datos que podrían ocurrir, es decir debe ser lo más objetivo posible.
- c) Debe elaborarse tomando en cuenta el principio de prudencia, es decir deben ser estrictos con los ingresos y flexibles con los egresos.

Según Fernando Effio Pereda ( 2011) plantea que a efectos de elaborar un Flujo de Caja o Cash Flow, se debe observar la siguiente estructura:

## **Saldo inicial**

Como todo presupuesto, debemos partir de un saldo inicial de caja, el cual es el punto de inicio para elaborar el Flujo de Caja.

## **Ingresos**

El rubro Ingresos del Flujo de Caja, contiene las proyecciones de efectivo que ingresarán a la empresa fruto de sus actividades ordinarias, así como de aquellas extraordinarias. Entre estas tenemos.

- ✓ El ingreso obtenido por las ventas al contado
- ✓ Las cobranzas realizadas por las ventas al crédito
- ✓ Los ingresos efectivamente obtenidos por la venta de activos fijos, o por actividades distintas al objetivo social de la empresa

Es importante mencionar que la proyección de los ingresos se basa normalmente en el Presupuesto de Ventas.

## **Egresos**

El rubro Egresos del Presupuesto de Caja o Flujo de Caja, contiene las proyecciones de efectivo que saldrán de la empresa fruto de sus actividades. Entre éstas tenemos:

- ✓ Las salidas de dinero por las compras al contado
- ✓ Los pagos por las compras al crédito
- ✓ Los pagos por los gastos administrativos y de ventas
- ✓ Los pagos al personal de la empresa
- ✓ Los pagos de los tributos.

La proyección de los egresos se basa normalmente en el Presupuesto de Compras, Presupuesto de Gastos, la política de créditos por parte de los proveedores, entre otros elementos.

### **Flujo de Caja Económico**

El Flujo de Caja Económico representa la capacidad de la empresa de generar efectivo sin considerar los préstamos y amortizaciones. Se calcula por la diferencia entre el saldo inicial y los ingresos menos los egresos.

### **Financiamiento**

Este rubro refleja los ingresos derivados por los financiamientos obtenidos así como por los egresos para amortizar dichos financiamientos. Asimismo incluye los intereses generados por los referidos préstamos.

### **Flujo de Caja Financiero (Saldo Final)**

El Flujo de Caja Financiero (Saldo Final) representa el efecto del financiamiento en la liquidez de la empresa. Es el resultado aritmético del saldo inicial, de los Ingresos, Egresos y del Financiamiento de un período, y a la vez constituye el Saldo Inicial del siguiente período.

Los orígenes de efectivo son factores que aumentan la caja de la empresa, mientras que las aplicaciones son activos que lo reducen, conforme muestra a continuación:

#### **Orígenes básicos de la caja (entradas):**

- ✓ Disminución de un activo
- ✓ Aumento de un pasivo
- ✓ Lucro líquido después del impuesto sobre la renta
- ✓ Depreciación
- ✓ Ventas de acciones.

#### **Aplicaciones más comunes de la caja (salidas):**

- ✓ Aumento de un activo Disminución de un pasivo
- ✓ Perjuicio líquido
- ✓ Pago de dividendos en monedas

- ✓ Compra de acciones
- ✓ Rescate de acciones.

Según Garcia (1994), señala que “El estado de los flujos de efectivo es un resumen de los ingresos y pagos de efectivo de una empresa durante un período.” (p.208).

El flujo de caja se elabora en Venezuela de acuerdo con la DPC 11, presentada en 1997 por la Federación de Contadores Públicos. Este estado financiero contiene todas las actividades del efectivo, tanto ingresos como desembolsos de una empresa, durante un período determinado. De acuerdo a la DPC 11, el Estado de flujo de efectivo divide los recursos generados y utilizados durante el período en tres grandes grupos: (1) Actividades de operación: se refiere a las actividades ordinarias de las empresas (producción o entrega de bienes y prestación de servicios) que generan ingresos y gastos. (2) Actividades de inversión: incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, así como la adquisición de activos necesarios para la producción de bienes y servicios (planta, propiedad, equipo y otros activos no circulantes). Se colocan aquellos activos de largo plazo que entren dentro de la definición de una inversión y sus remuneraciones. (3) Actividades de financiamiento: se refiere a partidas relacionadas a fondos recibidos de accionistas o acreedores. Incluyen la obtención de recursos de los accionistas y el rendimiento obtenido por su inversión; la obtención y el pago de préstamos u otra forma de cancelación de las obligaciones y la obtención y pago de otros recursos obtenidos de los acreedores mediante créditos a largo plazo.

La información dada por el flujo de caja reduce la incertidumbre y respalda el proceso de toma de decisiones en una empresa; es por ello que la información que brinda este estado financiero básico se caracteriza por su exactitud, por la forma en ser estructurada y presentada, frecuencia en la cual se da alcance, origen, temporalidad, pertinencia, oportunidad, y por ser una información completa. Cabe señalar que una correcta aplicación del flujo de caja y un óptimo manejo de la información que brinda permiten garantizar solidez, competitividad y confiabilidad a

los diversos usuarios de la información de la empresa, así como dar estabilidad al sistema económico del país.

El flujo de caja se enfoca exclusivamente sobre los importes y los tiempos de las entradas y salidas de efectivo, en cambio, los demás presupuestos centran su atención en los tiempos de todas las transacciones (tanto en efectivo como las que no implica efectivo), a lo cual se le denomina la base contable de acumulación, en oposición con la base de efectivo. En tal sentido, planificar los flujos de entradas de efectivo a largo plazo (principalmente por conceptos de ventas, servicios y funcionamientos), así como lo flujos de salidas de efectivo a largo plazo (principalmente los de capital y pago de la deuda), es fundamental para las sanas decisiones financieras y par el uso óptimo del efectivo y del crédito a largo plazo. La planificación de largo alcance del efectivo se enfoca sobre los flujos de entrada de efectivo más relevantes.

Esquemáticamente se puede apreciar de la siguiente manera:

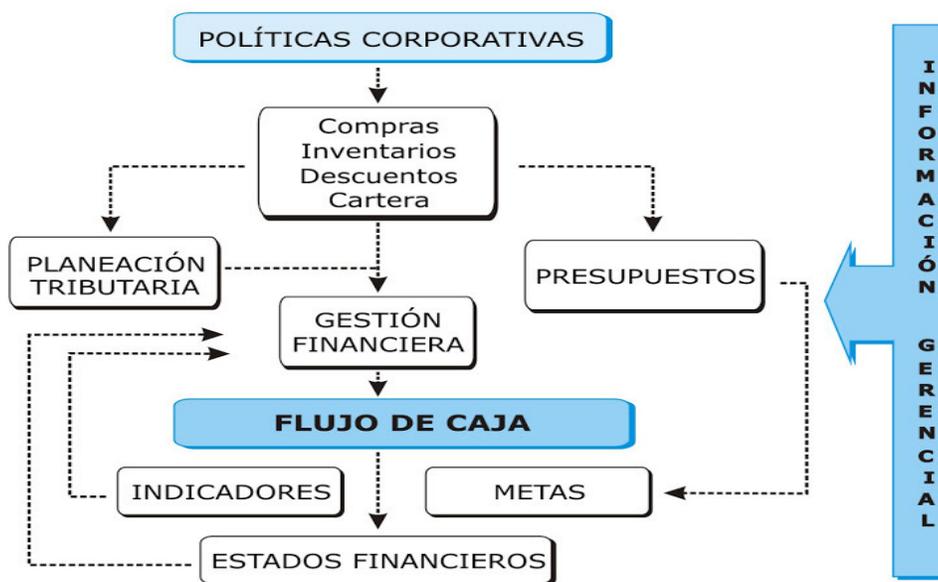


Figura N°2: Estructura Flujo de Caja

La liquidez de una empresa es tan importante como su solidez financiera. Sin embargo, el lograr un flujo de caja positivo y estable, no es tarea fácil. Se requiere de un análisis financiero sencillo y ágil, pero continuo y efectivo por parte de la Gerencia. De unas políticas claras de manejo de cartera, de compras, de inventarios, de cuentas por pagar, de plazos y descuentos de ventas y de muchas otras funciones que tienen impacto en las finanzas de la empresa. También es necesario un manejo racional del apalancamiento externo y una gran claridad y comprensión de la estructura monetaria de la empresa. RUTA ESTRATÉGICA proporciona las guías que la Gerencia de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) necesita para manejar con éxito los flujos financieros de su empresa y lograr buenos resultados a mediano y largo plazo.

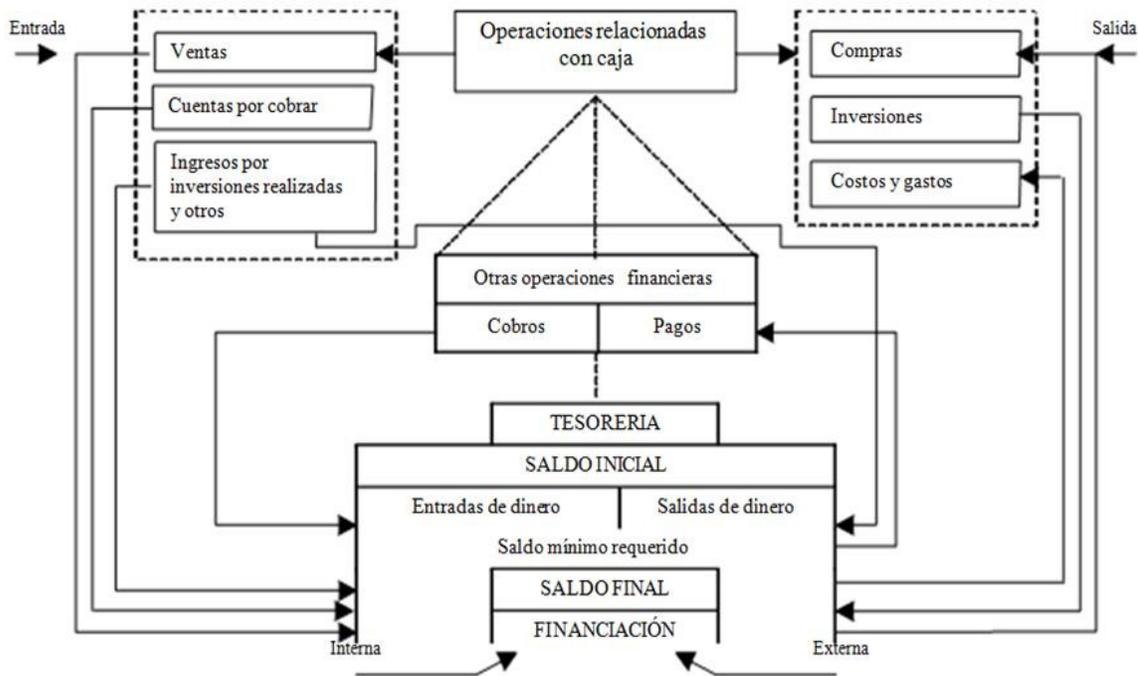


Figura N°3: Ruta estratégica organizacional

Se observa una característica distintiva del presupuesto de efectivo, como componente del presupuesto maestro y es el hecho de constituirse en una herramienta

de gestión de corto plazo, el gerente financiero desarrolla el presupuesto de caja para períodos menores o iguales a un año, así es posible preparar presupuestos de caja desde períodos mínimos de una semana hasta períodos de un año máximo. Por esta razón ante excedentes y necesidades de efectivo se escogen inversiones y fuentes de financiamiento de corto plazo respectivamente. Por otra parte, se destaca la importancia del presupuesto de capital, cuya estructura se fundamenta en la determinación de los flujos netos de fondos (FNF) o de efectivo, para proyectos de inversión de largo plazo, sin embargo, el tratamiento de las inversiones y el financiamiento requerido, es distinto al contemplado en el Presupuesto de Caja.

### **Producción más limpia (PML)**

La Producción Más Limpia (PML) se define como la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada a los procesos, productos y servicios para aumentar la eficiencia global y reducir los riesgos para los seres humanos y el medio ambiente.

Esta metodología permite al sector productivo ser más rentable y competitivo a través del ahorro generado por el uso eficiente de materias primas y por la reducción de la contaminación en la fuente de sus procesos, productos o servicios; con lo que además se evitan sanciones económicas por parte de las autoridades ambientales, y se promueven nuevos beneficios al ofrecer al mercado productos fabricados bajo tecnologías limpias.

La PML se desarrolla bajo la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la cual consiste en la realización de una evaluación que permite identificar las oportunidades para usar mejor los materiales, minimizar la generación de los residuos y emisiones, utilizar racionalmente la energía y el agua, disminuir los costos de operación de las plantas

industriales, mejorar el control de procesos e incrementar la rentabilidad de las empresas; aplicando el concepto de las 3 R's (Reducción, Re-uso y Reciclaje).

Con la implementación de PML se busca pasar de un proceso ineficiente de control de la contaminación “al final del tubo”, a un proceso eficiente de prevención de la contaminación desde su punto de origen, a través de la conservación y ahorro de materias primas, insumos, agua y energía en el proceso, previniendo la contaminación al promover la sustitución de materias primas que contengan productos químicos peligrosos o muy contaminantes, y la creación de soportes administrativos que permitan manejar integralmente los residuos.

El proceso de reducción de la contaminación se realiza en 4 niveles de acción, dentro de los cuales se encuentran los niveles preventivos (la reducción y el reciclaje/re-uso) y los de control (tratamiento y disposición final).

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), caracteriza al proceso de producción más limpia (PML) de la siguiente manera:

- En los procesos de producción, la Producción Más Limpia aborda el ahorro de materias primas y energía, la eliminación de materias primas tóxicas y la reducción en cantidades y toxicidad de desechos y emisiones.
- En el desarrollo y diseño del producto, la Producción Más Limpia aborda la reducción de impactos negativos a lo largo del ciclo de vida del producto: desde la extracción de la materia prima hasta la disposición final.
- En los servicios, la Producción Más Limpia aborda la incorporación de consideraciones ambientales en el diseño y entrega de los servicios.

Como se mencionó anteriormente, la Producción Más Limpia es la aplicación continua de una estrategia y metodología preventivas.

## **Beneficios al implementar Producción más Limpia:**

### **Beneficios al reducir**

- ✓ El uso de la energía en la producción.
- ✓ La utilización de materias primas.
- ✓ La cantidad de desechos y la contaminación.
- ✓ Los riesgos de accidentes laborales, lo que a su vez implica reducción de costos (ejemplo: primas de seguros más bajas).
- ✓ La posibilidad de incumplimiento de normas ambientales y sus correspondientes sanciones.
- ✓ Costos en la producción.
- ✓ La tasa de uso de recursos naturales y la tasa de generación de residuos contaminantes.
- ✓ Los riesgos medio ambientales en caso de accidentes.

### **Beneficios al incrementar**

- ✓ La calidad del producto
- ✓ La eficiencia, a través de una mejor comprensión de los procesos y actividades de la empresa.
- ✓ La motivación del personal.
- ✓ El prestigio, al mejorar la imagen de la empresa al socializar los resultados del proceso.
- ✓ La competitividad en nuevos mercados nacionales e internacionales.
- ✓ Ingresos y ahorros de la empresa.
- ✓ La protección del medio ambiente.
- ✓ La mejora continua de la eficiencia medioambiental en las instalaciones de la empresa y de los productos.

Para poder diseñar e implementar un “Programa de Producción más Limpia (PML)”, es necesario poner en práctica una metodología que básicamente consta de cuatro fases o etapas, dichas fases son:

### **FASE I. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA**

Fase de organización donde se establece el compromiso de la empresa, el cual es clave para el éxito de la implementación, y se da a conocer la iniciativa al personal, constituyéndose los grupos de trabajo, estableciendo las responsabilidades pertinentes

Las actividades a desarrollar en esta fase son las siguientes:

1. Obtener el compromiso de la gerencia y de todo el personal de la empresa.
2. Organizar el equipo de PML.
3. Definir metas de PML en la empresa.
4. Identificar barreras y soluciones para el Programa de PML.
5. Capacitar a mandos intermedios y operarios.

### **FASE II. EVALUACIÓN EN PLANTA**

Esta fase es crucial para el proceso de implementación de PML, ya que al momento de efectuar el recorrido de reconocimiento por las distintas etapas del proceso productivo, se realiza un diagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), del cual se derivan las principales recomendaciones de mejora.

Además, en esta fase, se determina la situación general de la empresa, al establecer puntos críticos, económicos y ambientales, desde el punto de vista de la energía, agua y materia prima.

Las actividades a realizar en esta etapa son:

1. Reunir los datos generales de la empresa y del proceso de producción:  
Volumen de materiales, desechos y emisiones en el flujo.
2. Definir el diagrama de flujo del proceso: entradas y salidas.

3. Llevar registros y mediciones de materias primas, consumos de agua y energía.
4. Organizar el equipo de trabajo.
5. Generar opciones.

### **FASE III. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

En esta fase se elaboran los análisis económicos, tecnológicos y ambientales de las oportunidades de mejora encontradas, considerando aquellas que sean factibles de realizar tomando en cuenta para su ejecución, estos factores.

Las actividades a realizar en esta etapa son:

1. Evaluación técnica, económica y ambiental: considerando como afectan a la producción, la calidad, el ambiente, los costos de inversión y beneficios.
2. Definición de recomendaciones.
3. Selección de las medidas a tomar.

### **FASE IV. IMPLEMENTACIÓN**

Esta es la fase de ejecución de la metodología, ya que en ella se concretan las recomendaciones establecidas mediante la asignación de recursos económicos, tecnológicos y humanos requeridos.

Las actividades a realizar en esta etapa son:

1. Establecer la fuente y cantidad de fondos destinados al proyecto.
2. Ejecución de las medidas recomendadas: asignación de recursos y responsables de llevar a cabo estas medidas.
3. Monitoreo y evaluación de las medidas implementadas, mediante indicadores y programas de desempeño para indicadores, programas de auditorías internas y reportes de seguimiento.



Figura N°4: Proceso de Implantación de PML

La Producción más limpia es, según el PNUMA (2008) (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada a los procesos, a los productos y a los servicios para aumentar la eficiencia total y reducir los riesgos a los seres humanos y al ambiente. La producción más limpia se puede aplicar a los procesos usados en cualquier industria, a los productos mismos y a los distintos servicios que proporciona la sociedad.

Para los procesos de producción, la producción más limpia resulta a partir de una o la combinación de: conservación de materias primas, agua y energía; eliminación de las materias primas tóxicas y peligrosas; y reducción de la cantidad y la toxicidad de todas las emisiones y desperdicios en la fuente durante el proceso de producción. La PML describe un acercamiento preventivo a la gestión ambiental. La PML no

niega el crecimiento, insiste simplemente en que este crecimiento sea ecológicamente sostenible. No debe ser considerada solamente como una estrategia ambiental, ya que también está relacionada con las consideraciones económicas.

Para las empresas producir limpio es: Reducir el volumen de residuos que se generan, ahorrar recursos y materias primas, ahorrar costos de tratamiento, modernizar la estructura productiva, Innovar en tecnología y mejorar la competitividad de las empresas.

La Producción Más Limpia, se ha convertido en los últimos 15 años en la herramienta por excelencia de las empresas que quieren integrar políticas de desarrollo sostenible en sus procesos; mediante la búsqueda del equilibrio del componente ambiental, social y económico, en la fabricación y comercialización de sus productos y servicios.

Las tendencias anteriores de políticas empresariales donde la calidad del producto era la única estrategia viable; dentro del éxito comercial de la compañía, han quedado atrás. La apertura de mercados y fronteras, para todo tipo de productos y servicios entre países de toda clase de desarrollo, hacen que el mercado, sea mucho más competitivo y hostil; para aquellos que no tengan los elementos suficientes para competir en factores; como precio, calidad, bienestar social y conservación del medio ambiente.

La diferenciación entre estos elementos recién nombrados; es la clave para que cualquier negocio sobreviva, con las nuevas tendencias de los mercados. Esta diferenciación, tiene que estar enmarcada dentro del factor “competitividad”; el cual representa el punto de inflexión entre compañías exitosas y, otras con alto riesgo de no permanecer vigentes en el mercado.

El aumento de competitividad en el desempeño ambiental de las empresas, se refleja mediante el uso de mecanismos de Producción Más Limpia (PML). Esta

estrategia ambiental preventiva, involucra a los procesos, productos y servicios, con el fin de apuntarle a la eficiencia total de la organización, aumentar la seguridad del personal y, lograr la conservación del medio ambiente.

### **Bases legales**

Toda investigación debe ser sustentada con bases legales, los cuales van a servir para darle ese carácter jurídico, de legalidad al trabajo, de que está realizando, en ese orden de ideas se estima que los textos legales a objeto de revisión. Para tales fines son los siguientes:

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).**

Capítulo IX de los derechos ambientales - Artículo 129 - Todas las actividades susceptibles de generar daños a los ecosistemas deben ser previamente acompañadas de estudios de impacto ambiental y socio cultural. Gaceta Oficial de la República de Bolivariana de Venezuela No. 36.860.

De lo indicado por este artículo, se deduce que el estado venezolano plantea que todo cambio y/o proyecto de índole industrial que pudiese generar efectos negativos en el medio ambiente deben venir respaldados por los permisos y análisis emitidos por el Ministerio de Ambiente y los organismos relacionados, con el objeto coadyuvar los efectos en el ambiente.

#### **Ley Orgánica del Ambiente (2006).**

Tiene por objeto establecer las disposiciones y desarrollar los principios rectores para la gestión del ambiente en el marco del desarrollo sustentable como derecho y deber fundamental del Estado y de la sociedad, para contribuir a la seguridad del Estado y al logro del máximo bienestar de la población y al sostenimiento del planeta

en interés de la humanidad. De igual forma establece las normas que desarrollan las garantías y derechos constitucionales a un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria No. 5.833.

La presente ley responde a la necesidad de la protección de los recursos naturales, en beneficio de la colectividad para alcanzar el máximo bienestar de la población, buscando más que la represión de sector industrial, la formación de una verdadera conciencia ambiental. Esta ley está basada en una visión futurista que adopta los conceptos y principios rectores para la conservación del ambiente, bajo la premisa del desarrollo sustentable que da a sus acciones una trascendencia positiva en el ámbito mundial. Se sustenta en los principios de corresponsabilidad, prevención, precaución, participación ciudadana, tutela efectiva, educación ambiental, limitación a los derechos individuales, responsabilidad de los daños ambientales y evaluación de impacto ambiental.

Esto permite resaltar la participación ciudadana en los proceso de gestión ambiental, reforzando el rol del estado con la gestión de la gente, garantizándose así la activación real del principio constitucional de la cogestión, así como el derecho de la sociedad a intervenir en la formulación, adopción, ejecución y control de las políticas, planes, proyectos así como otras medidas destinadas a la conservación ambiental.

**Ley de Reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).**

Tiene por objeto establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales;

regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras; establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa; normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social; regular la responsabilidad del empleador ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional. Gaceta Oficial N° 38.236.

La presente reforma de ley plantea que la salud y seguridad laboral es un área en la cual los trabajadores y los empleadores comparten un conjunto de intereses y objetivos, todos construidos alrededor de la aceptación de la inevitabilidad de la existencia de un riesgo razonable en la ejecución de cualquier tipo de actividad laboral: el riesgo es una consecuencia natural e inevitable de la actividad productiva, debido a que cualquier tecnología lleva consigo un riesgo. Por otra parte, se considera que sólo una parte de la carga de trabajo que produce muerte, enfermedades y lesiones, es prevenible a través de la regulación de la salud y la seguridad, la otra parte, será prevenible en la medida en que el empleador tome conciencia de su responsabilidad, tanto como actor en las relaciones de trabajo y proceso productivo, como al asumir su papel de “persona” integrante de una sociedad, que agrega o no valor a la comunidad en el producto que le ofrece, contribución que se traduce en el nivel de vida de los trabajadores y sus familias, por eso, la ley no sólo ordena la regulación de las obligaciones y responsabilidades de los empleadores y trabajadores.

## **2.6. Definición de términos**

**Análisis del ciclo de vida:** Recopilación y evaluación de las entradas, salidas y los impactos ambientales potenciales de un sistema producto durante su ciclo de vida (ISO 14050) Inventario de la cantidad de energía y materias primas que se utilizan y cuántos desechos sólidos, líquidos y gaseosos se generan en cada etapa de la vida de un producto

**Auditoría ambiental:** Es una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de una situación ambiental o de un factor organizacional. Actualmente,

existen varios tipos de auditorías “ambientales”, que incluyen: sitios, instalaciones, cumplimiento con regulaciones o sistemas de gestión, o aspectos técnicos como el uso de energía y la emisión de contaminantes.

**Desarrollo Sostenible:** Este concepto hace referencia a una conducta política y a un comportamiento empresarial que haga factible cumplir los objetivos de crecimiento económico, al mismo tiempo que garantizar la protección del medio ambiente. El desarrollo sostenible no es opción para la empresa sino una exigencia para su propia existencia y su única oportunidad de competir en un mercado trasnacional donde sólo pueden entrar los productos respetuosos con el medio ambiente o fabricados con este criterio ecológico.

A. **Evaluación de impacto ambiental:** Evaluación de los efectos de las actividades del desarrollo humano o la carencia de acciones sobre distintos componentes del medio ambiente, llevada a cabo durante la etapa de planeación. (PNUMA).

**PNUMA:** Proceso de verificación, sistemático y documentado, con el fin de obtener y evaluar objetivamente la evidencia de auditoría, para determinar si las actividades, los eventos, las condiciones y el sistema de gestión especificados relacionados con el medio ambiente, o la información acerca de estos temas, son conformes con los criterios de auditoría, y para comunicar los resultados de este proceso al cliente (ISO 14050).

**B. Reciclaje:** La búsqueda y recuperación de materiales o productos para reutilizarlos en su forma original o para reprocesarlos en otros productos. Ejemplos: reciclaje de latas de aluminio o papel. El reciclaje se puede llevar al cabo dentro de una planta o proceso, en cuyo caso se convierte en parte del enfoque de producción más limpia y si se realiza fuera de una planta es más bien una actividad de manejo de desechos.

**C. Sistema de gestión ambiental:** La parte del sistema de gestión general que incluye la estructura de la organización, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implementar, realizar, revisar y mantener la política ambiental (ISO 14050)

## Cuadro N° 2

### Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Proponer mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpias posibilitando la rentabilidad de la empresa y la mitigación del impacto en el entorno social. Caso de estudio: Metales Aleados, C. A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ITEMS
Diagnosticar la situación actual del control del flujo de caja en Metales Aleados, C. A.	Situación actual del control del flujo de caja	Diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de Trabajo</li> <li>• Índice de suficiencia</li> <li>• Razón de crecimiento</li> <li>• Cobertura de pagos</li> <li>• Fondo de Maniobra</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Rotación de Cuentas por cobrar</li> <li>• Rotación de cuentas por pagar</li> <li>• Disponibilidad Financiera</li> <li>• Estados Financieros</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario	1-7
Identificar el proceso de planificación del flujo de caja de la empresa Metales Aleados, C.A.	Planeación Financiera	Comprensión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno</li> <li>• Perspectiva Financiera</li> <li>• Inversión requerida</li> <li>• Tasa Esperada de Retorno</li> <li>• Aplicación de nuevas tecnologías.</li> <li>• Ahorro de recursos.</li> <li>• Circuito productivo</li> <li>• Estructura de costos y gastos</li> <li>• Programa ambiental</li> <li>• Matriz DOFA</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario	8-11
		Gestión Financiera				
		Normativas y Políticas				
Determinar el proceso de <u>control interno</u> del flujo de caja en la empresa Metales Aleados, C.A.	Control interno del Flujo de caja	Analítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Auditoría financiera y ambiental</li> <li>• Reporte de sostenibilidad</li> <li>• Cantidad de manuales existentes</li> <li>• Análisis financiero</li> <li>• Indicadores técnicos</li> <li>• Registros contables</li> <li>• Conciliación bancaria</li> <li>• Procesos administrativos</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario	12-21
		Proyección Financiera				

**Fuente:** Bravo (2015)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Balestrini (2002, p. 125) expresa que “el marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos con todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlo de manifiesto y sintetizarlos”. Para lo cual se hace necesario un procedimiento metodológico acertado, que canalice los métodos y técnicas apropiados para proceder al análisis de dicha investigación.

#### **Tipo de estudio**

Al realizar cualquier estudio se pretende poner en práctica estrategias que se orienten a la selección correcta de las técnicas de recolección y análisis de los datos, con el fin de verificar que los resultados deseados se hayan obtenido. Es por ello que se requiere hacer un proyecto definido como diseño de la investigación el cual es determinado por Sabino (2002, p. 63) como: “...un muestreo específico, una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las peculiaridades de cada investigación y que nos indican las pruebas que deben utilizarse para recolectar y analizar los datos”.

El presente estudio estuvo enmarcado en una modalidad de proyecto factible apoyado en la investigación de campo con alcance descriptivo, que requiere también las herramientas sustentadas en material documental. Se dice que el problema en estudio está ubicado en la modalidad factible, debido a la problemática planteada y objetivos propuestos presentan posibles soluciones prácticas y concretas que permiten

dar respuesta a una problemática determinada, es decir el mismo presenta soluciones al objeto de estudio.

Por lo tanto, la presente investigación se consideró un proyecto factible, debido a que en la empresa Metales Aleados, C. A., por su tipo de proceso productivo presenta un problema el cual puede ser solucionado con la implementación de un programa de producción más limpia que optimice la gestión financiera para incrementar el nivel de eficiencia de la empresa en estudio, mitigando el impacto ambiental que se tiene en la actualidad.

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006, p. 16) expresa que el proyecto factible consiste “...en una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.”

Es considerada una investigación de campo, debido a que los datos que serán tomados para su respectivo análisis serán extraídos de la realidad, es decir, del lugar donde se toman directamente los hechos, en este caso de la empresa Metales Aleados, C. A., ubicada en San Joaquín de Turmero del estado Aragua. Éstos a su manera son considerados datos primarios que, según Sabino (p. 76) son “... los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”.

Con respecto al alcance o nivel de investigación, Arias (2001, p. 21) expresa que el mismo “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. En este sentido, la investigación será de carácter descriptivo, ya que va más allá de la enseñanza de conceptos y fenómenos. En referencia al proyecto de campo de tipo descriptivo, Tamayo y Tamayo (2004, p. 71) plantea que ocurre: “Cuando los datos se recogen directamente de la realidad por lo cual lo denominamos

primarios y su valor radica en que permite cerciorarse de sus verdaderas condiciones en que se ha obtenido los datos”. La presente investigación mostrará un nivel descriptivo, ya que se pretende plantear mecanismos de control financiero para la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpia de la empresa.

Así mismo la investigación por su carácter documental permite indagar y sustraer conocimientos necesarios para la elaboración del estudio en cuestión, enriqueciéndose así de autores diversos que posean características en común y que permitan el desarrollo del estudio.

### **Método de la investigación**

Para realizar toda investigación resulta imprescindible luego de plantear los objetivos, determinar una estrategia que marque las directrices para verificar una teoría. De allí pues, que surge el requisito de seleccionar un diseño investigativo, apropiado que permita estudiar una problemática.

En este sentido, Balestrini (2002, p. 131) establece que un diseño de investigación se define como “el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos”. En efecto, el diseño depende de la investigación, objetivos y el tipo de investigación que se trate.

El diseño de la Investigación es la formulación lógica y metódica que debe seguir el estudio para concentrar datos y almacenar la información necesaria como aporte al investigador. Según Sabino (2002, p. 75):

Quando se muestra un modelo general del proceso de investigación, existe un paralelismo entre la formulación del marco teórico de la investigación y la elaboración de su diseño. Si la primera tarea tiene por

finalidad analizar el objeto en tanto que construcción teórica, para permitir una clara aproximación conceptual, la elaboración del diseño se ocupa, por contraparte, del abordaje de ese mismo objeto en tanto que fenómeno empírico, para lograr confrontar así la visión teórica del problema con los datos de la realidad.

El trabajo científico primordialmente se define por el método que adopta, tanto para su planteamiento como para su ejecución y análisis. El diseño es, pues, una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ya ha alcanzado suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente. Por lo tanto, la presente investigación será de tipo cuantitativo ya que está fundamentada en la medición y a la generalización de resultados. Es por ello, que a través de la observación directa se determinará con detalle la naturaleza investigada, los hechos propios al implantar el programa de producción más limpia, siendo este mismo proceso fuente de información para levantar el presente estudio.

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población, según la define Tamayo y Tamayo (2004, p. 72) “es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica en común la cual estudia y da origen a los datos de la investigación”.

En la población de la investigación se tomará en cuenta las personas que laboran actualmente en la empresa Metales Aleados, C. A., específicamente las que forman parte del área de contraloría y planta, para un total de treinta y un (31) personas.

### **Muestra**

La muestra es un subconjunto de la población, es una pequeña porción de la misma que se extrae para facilitar el estudio. El tamaño de la muestra será de tipo no probabilística de criterio y son aquellas basadas en las circunstancias y limitaciones

en la población o en la conveniencia de los investigadores. Según Kotler(1998): “Es aquella en que el investigador decide sus criterios para seleccionar a los miembros de la población que son buenos prospectos para proporcionar una información exacta”.

También se prevé el muestreo probabilístico al azar simple el cual utilizará procedimientos que aseguran a cada miembro del grupo de donde se saca la muestra tenga la probabilidad de ser seleccionado. Este tipo de muestreo se aplica en cálculos estadísticos que les permitirán a los investigadores obtener exactitud y predicción en los resultados.

Se considera que elementos de la muestra son aquellos que tienen relación directa con el proceso de contraloría y planta; para esta investigación estarán distribuidos por departamentos con una muestra de dieciséis (16) personas, como está representado en el cuadro 2. Existe un solo grupo muestral ya que todos proporcionarán el mismo tipo de información.

A continuación se detallan los cuadros 1 y 2 con la información contentiva de la población y la muestra que se utilizará para la presente investigación:

**Cuadro 3**

<b>DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN</b>	
<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Junta Directiva	5
Gerencia de Adm. y Finanzas	10
Gerencia de Planta	4
Gerencia de Contabilidad	6
Seguridad Industrial	2
Mantenimiento	4
<b>Total Población</b>	<b>31</b>

Fuente: Bravo (2015)

**Cuadro 4**

<b>DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA</b>	
<b>Muestra</b>	<b>Cantidad</b>
Junta Directiva	1
Gerencia de Adm. Y Finanzas	5
Gerencia de Planta	3
Gerencia de Contabilidad	1
Seguridad Industrial	2
Mantenimiento	4
<b>Total Muestra:</b>	<b>16</b>

Según las Cámara de Industriales del Estado Aragua (CIEA) el sector metalúrgico del estado Aragua para el año 2009 lo conforman aproximadamente 116 empresas de las cuales el 32,5% la cual el sub sector fundición de aluminio y chatarra lo conforman 38 empresas. En tal sentido, se estima tomar como muestra por lo menos el 25% de este subsector, es decir, 10 empresas fundidoras de la región.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, a las técnicas que se utilizan para esta tarea.

En función de los objetivos definidos en esta investigación se seleccionará como técnica de estudio de la población a la encuesta, utilizando para ello el cuestionario. La encuesta será aplicada a los miembros que forman parte del proceso productivo y administrativo de la empresa. Kotler (1998, p. 119) expresa que la encuesta es: "...el enfoque más adecuado para recuperar la información descriptiva en la que se sondea a cerca de los conocimientos, actitudes, preferencias o conductas de compra es preguntando directamente a los individuos".

A su vez, esta investigación se apoyara con aportes bibliográficos que posibilitara la recaudación sistemática de información, permitiendo al investigador obtener información de forma clara y precisa, tomada de forma textual, de fuente de referencia. Dicha información será tomada de textos especializados, manuales de la organización, reportes estadísticos de la empresa, registros de los movimientos contables, entre otros, a fin de obtener las bases necesarias para una mayor comprensión del tema en estudio.

## Validez y confiabilidad del Instrumento

### Validez

La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. Tamayo y Tamayo (1998) considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato” (p. 224).

### Confiabilidad

Según Hernández y otros (2011), dicen que: “La confiabilidad de instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 242). De acuerdo con lo expuesto, para el cálculo de la confiabilidad se utilizará el Método Kuder y Richardson, conocido comúnmente como KR<sub>20</sub>, cuya fórmula es la siguiente:

$$KR_{20} = \frac{K}{K-1} \left( \frac{1 - \sum p \times q}{S-t^2} \right)$$

Este coeficiente permite determinar la varianza total de los ítem o preguntas y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), donde cada ítem con respuesta incorrecta se calificará con cero (0) mientras que uno (1) se utilizará para respuestas correctas, en este caso se asumirá como deseable un coeficiente igual o mayor a 0.70. En tal sentido, el valor obtenido, de acuerdo al coeficiente KR20 fue de 0,90, lo que es considerado de alta confiabilidad.

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación, el cual corresponde al significado de los valores del coeficiente.

### CUADRO N<sup>o</sup> 5

#### Significado de los Valores del Coeficiente

Valores del Coeficiente	Niveles de Confiabilidad
0.00 a 0.20	Insignificante (muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada (significativa)
0.70 a 0.90	Alta (fuerte)
0.90 a 1.00	Muy alta (casi perfecta)

Fuente: Hernández y Otros (2011)

#### Técnica de análisis de la información

Las técnicas de análisis son elementos mediante los cuales se alcanzará a procesar la información obtenida en el estudio realizado, datos que al describirse, valorarse y puntualizarse, fuera de cada variable, harán visibles la obtención e información requeridas en la investigación. Hernández (1998, p. 256) expresa: “Las técnicas de análisis es el conjunto de operaciones posteriores a la recolección de datos de una investigación destinada a suministrar dichos datos y a extraer conclusiones...”

Se debe tener en consideración que para poder realizar el análisis estadístico de los datos es imprescindible ordenarlos de forma lógica. De este punto Sabino (2002, p. 65), expresa:

Las técnicas estadísticas permiten ejercer sobre una masa de datos una serie de actividades tendientes a organizar y poner en orden todo su

conjunto, permitiéndonos obtener la síntesis de valores con lo cual descifraremos el problema formulado en los inicios de la investigación.

En cuanto al contenido, éste queda expresado en la especificación de los datos que se necesitan conseguir. Se concreta, por lo tanto, en una serie de Ítems que no son otra cosa que los mismos indicadores que permiten medir las variables, pero que asumen ahora la forma de preguntas, puntos a observar, elementos a registrar, etc.

Los resultados de las encuestas se analizaron mediante la técnica de distribución de frecuencia para lograr así una mejor observación y comprensión de los datos definida por Hernández (1998, p. 277) de la siguiente manera: “La distribución de frecuencia es un conjunto de puntuaciones o de imágenes y sus respectivas categorías que busca describir los datos, valores y puntuaciones obtenidas para cada variable del objeto de estudio”.

Sobre la base de lo anterior, se presume que el análisis de la presente investigación será de carácter cuantitativo, ya que luego de aplicar los instrumentos se procederá a tabular la información obtenida y el análisis se realizará a través de procedimientos matemáticos y estadísticos.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, los resultados se tabularán para los análisis y resultados correspondientes, con el fin de conducir la investigación a un resumen final para cada objetivo específico, posibilitando la elaboración de la propuesta, con su respectiva estructura y puesta en marcha.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO**

En el siguiente trabajo de investigación fue aplicado un instrumento de recolección de datos a la muestra seleccionada por el autor, en donde los resultados obtenidos son presentados por ítems con sus respectivos cuadros y gráficos de torta de forma porcentual con la finalidad de facilitar la información de los resultados obtenidos.

Los resultados fueron analizados cualitativa y cuantitativamente uno por uno, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que fueron planteados en la investigación, los mismos fueron tabulados con sus respectivos resultados.

El análisis de los mismos se demuestra a través de cuadros en donde se hace referencia a la apreciación que al ser una encuesta dicotómica, (SI y NO); la frecuencia de los datos obtenidos con el respectivo porcentaje de los mismos, es vaciada en un gráfico de torta en donde se evidencia con claridad los resultados de cada pregunta y luego de ello se hace el análisis.

Es por ello que en este capítulo se presenta el diagnóstico de los resultados obtenidos en función de los objetivos del presente estudio, el cual está dirigido a proponer mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpias posibilitando la rentabilidad de la empresa y la mitigación del impacto en el entorno social. Caso de estudio: Metales Aleados, C. A.

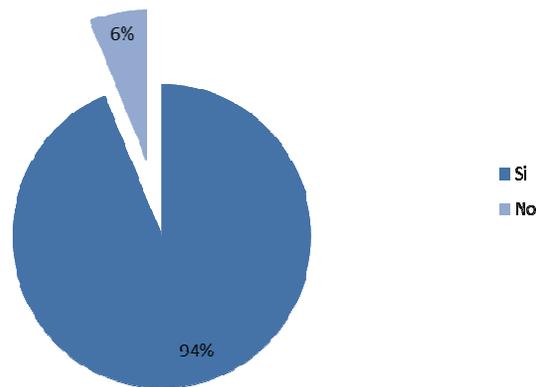
**Objetivo 1:** 1. Diagnosticar la situación actual del control del flujo de caja en Metales Aleados, C. A.

**Item 1:** ¿La empresa cuenta con una adecuada organización en cuanto a sus procedimientos administrativos/contables para un efectivo manejo de sus recursos y cumplimiento de sus obligaciones?

**Cuadro 6 Procedimientos administrativos/ contables**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	15	94%
No	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 1 Procedimientos Administrativos/Contables.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** Se puede observar en la gráfica 1, que el noventa y cuatro por ciento (94%) de los encuestados opinan que la empresa cuenta con una adecuada organización en cuanto a los procedimientos administrativos/contables para un efectivo manejo de sus recursos y el cumplimiento con sus obligaciones con terceros, ello evidencia que ante la problemática planteada, ya se cuenta con un avance significativo a la hora de implantar nuevos mecanismos de control financiero. Sin embargo, es necesario revisar los procedimientos actuales y optimizarlos de acuerdo

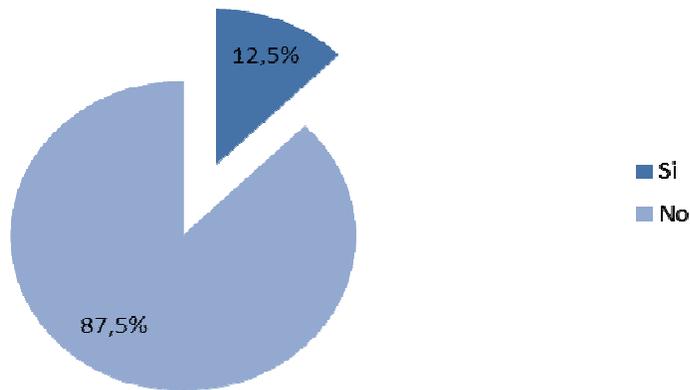
con las necesidades requeridas en los actuales tiempos, debido a que existe un seis por ciento (6%) que opinó que no, debido a que no conocen en si la existencia de los planes y proyectos que estima ejecutar la organización; situación que genera alarma ya que de la sinergia de todos va a depender el éxito de esta iniciativa de inversión.

**Item 2:** Según su opinión, la empresa presenta una falta de control del efectivo recibido?

**Cuadro 7 Control de flujo de caja**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	2	12,5%
No	14	87,5%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 2 Control de flujo de caja.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** Se evidencia en la presente gráfica que el ochenta y ocho por ciento (87,5%) de los encuestados opinan que la administración no lleva a cabo un eficiente control del flujo de efectivo, mientras que el doce por ciento (12,5%) cree que si, de

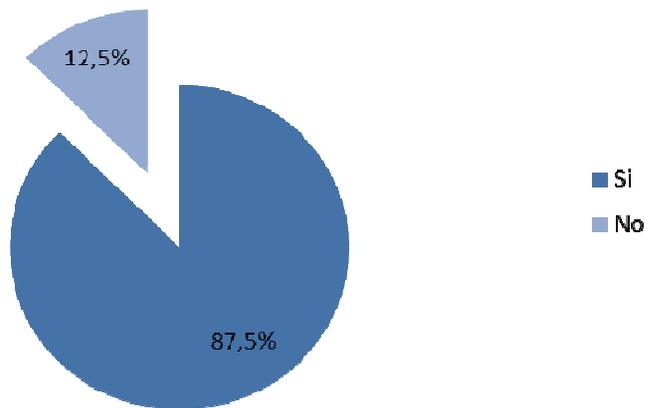
allí que se requiere mejorar el control que se aplica en la actualidad al flujo de caja, lo que podrá apoyar la gestión administrativa/contable y la eficiente toma de decisiones. En este aspecto debe tomarse en cuenta que existe un divorcio operativo entre compras y cobranzas; en tal sentido, no existe una vinculación directa en tiempo y volumen (Bs).

**Item 3:** ¿Existe actualmente una mala sincronización entre la cobranza y las compras, afectando el flujo de caja de la empresa?

**Cuadro 8 Entradas y salidas de efectivo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	14	87,5%
No	02	12,5%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 3 Entradas y salidas de efectivo.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** De acuerdo con las respuestas emitidas por la muestra seleccionada se evidencia que el ochenta y ocho por ciento (87,5%) está de acuerdo en que existe en la actualidad una mala sincronización entre las compras y cobranzas; en tal sentido, no se planifican las entradas y salidas de efectivo de acuerdo a normas establecidas,

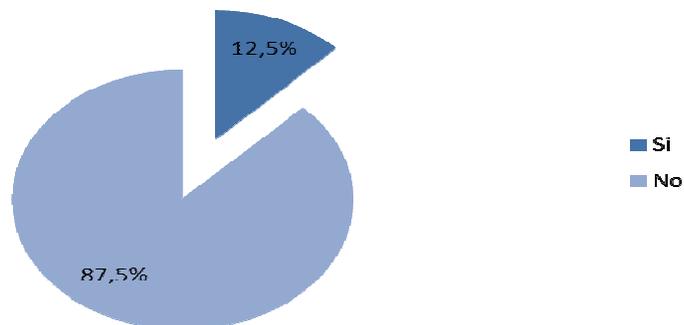
es evidente que en este aspecto la contabilidad actual puede no estar arrojando resultados fiables para una adecuada toma de decisiones, por otro lado el restante doce por ciento (12,5%) opinó no existe esa brecha entre ambas unidades operativas, ellos plantean que existe un evidente vacío de información en cuanto a tiempo, recursos y plazos, debido a que no existen cronogramas ni reuniones de compras en donde se analicen los inventarios y las necesidades de almacén. Esta situación origina una pérdida de recursos necesarios para la eficiente gestión y al momento de reflejar esta información en los Estados Financieros, la misma no podría ser utilizada para planificar como llevar a cabo el financiamiento de bienes y servicios necesarios en la empresa

**Item 4:** ¿Existe coordinación entre los integrantes del departamento de Administración y las decisiones emanadas de la Junta Directiva en cuanto al flujo de caja?

**Cuadro 9 Coordinación**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	02	12,5%
No	14	88,5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 4 Coordinación.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

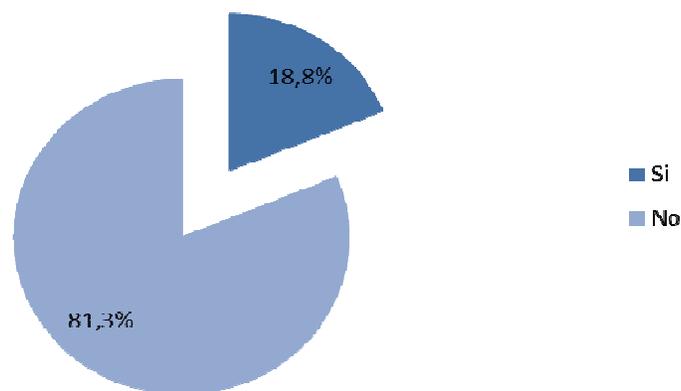
**Análisis:** Las actividades relativas a la administración y contabilidad deben estar debidamente coordinadas entre sus integrantes con la finalidad de obtener resultados fiables y certeros. Se observa en la gráfica 4 que el 12,5% de los encuestados opinan que si existe coordinación entre ambos grupos de integrantes. En cambio, el restante 87,5% opina todo lo contrario, lo cual es una realidad relevante para un exitoso proceso administrativo y contable, lo que indudablemente beneficiará a la empresa al momento de tomar decisiones acerca de su estabilidad financiera. De la perfecta sincronización entre ambos existe la efectividad en las decisiones emanadas y en la eficiencia en los resultados. De esta manera se evita la improvisación en las decisiones y en los resultados.

**Item 5:** ¿La dirección de la empresa realiza una acertada toma de decisiones, en cuanto a sus recursos financieros?

**Cuadro 10 Dirección**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	03	18,8%
No	13	81,3%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 5 Dirección.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

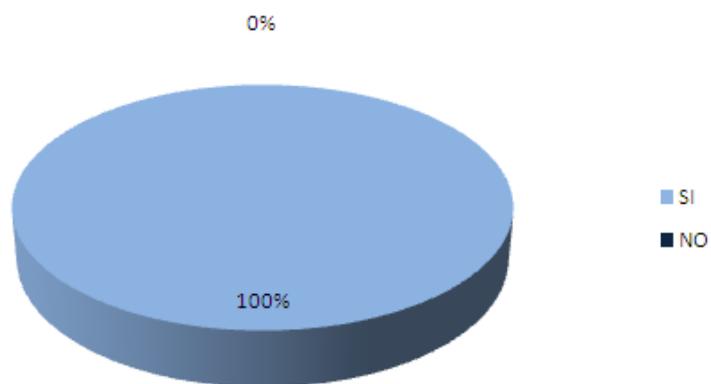
**Análisis:** Se observa a través del gráfico que en la opinión del 81,3% de los encuestados la dirección de la empresa realiza una acertada toma de decisiones en cuanto a sus recursos financieros, mientras que el restante dieciocho por ciento (18,8%) opina que si, de aquí se desprende la necesidad de mejorar la situación actual de los procesos administrativos y contables actuales en cuanto a un buen control del flujo de efectivo, dado que esto repercute significativamente con los recursos financieros de la organización y por ende en la producción.

**Item 6:** ¿Se podrían aplicar controles administrativos/contables más eficaces para optimizar el flujo de caja?

**Cuadro 11 Control**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 6 Control.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

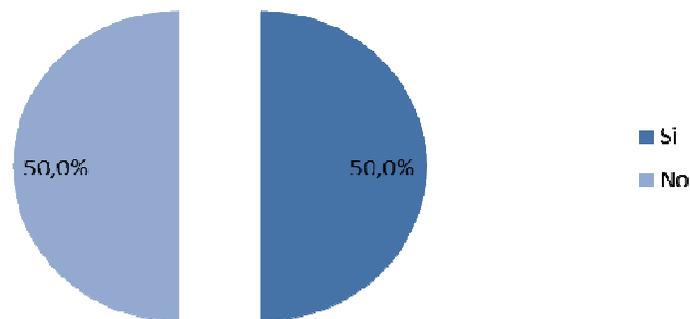
**Análisis:** En referencia al gráfico 6, se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados opina que podrían aplicar controles administrativos/contables más eficaces para optimizar el flujo de caja, ello demuestra que existen fallas evidentes en los proceso de compras, inventarios y en la planificación presupuestaria; estas debilidades se pueden optimizar para lograr un mejor manejo de los recursos de la empresa, en lo que respecta al control, lo que se puede subsanar al aplicar la propuesta en estudio.

**Item 7:** ¿Las políticas de ventas y cobranzas de la empresa prevé las condiciones de compras y pagos idóneas para favorecer la optimización de los planes de producción y compromisos con terceros?

**Cuadro 12 Optimización**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	8	50%
No	8	50%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 7 Capacitación.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** Se evidencia que las opiniones se encuentran divididas en este aspecto, ya que el cincuenta por ciento (50%) considera que el plan de ventas de la organización es flexible para prever los cambios que se pudiesen suscitar en el periodo; y el otro cincuenta por ciento (50%) señala lo contrario, esto demuestra que las políticas de ventas y cobranzas no están claras para los miembros de la organización, esto genera re procesos y replanteamientos de objetivos y estrategias entre los departamentos involucrados.

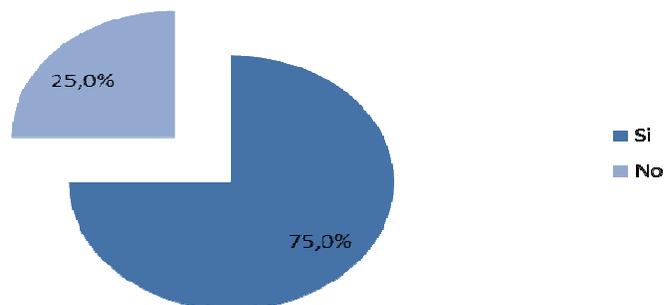
**Objetivo 2:** Identificar el proceso de planificación del flujo de caja de la empresa Metales Aleados, C.A.

**Item 8:** Según su opinión ¿La empresa se encuentra estable económicamente?

**Cuadro 13 Estabilidad**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	12	75%
No	04	25%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 8 Estabilidad.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

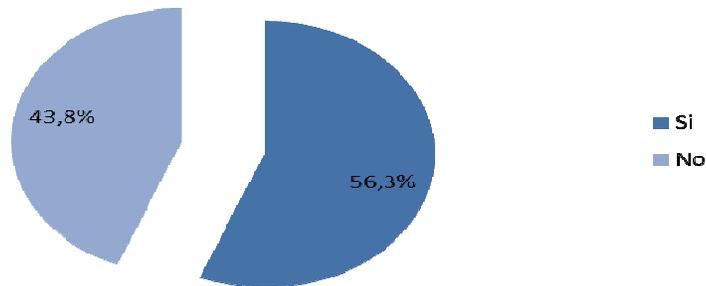
**Análisis:** En referencia al gráfico 8, se puede observar que el setenta y cinco por ciento (75%) opina que la empresa se encuentra actualmente estable económica y financieramente, debido a eso se plantea el objetivo de ampliar y modernizar la empresa Metales Aleados C.A. mediante la instalación de una nueva línea de producción para la fabricación de grifería bajo el enfoque de producción más limpia (PML), posibilitando la promoción de exportaciones no tradicionales, sustituir importaciones, incorporar una nueva línea de producción e incorporar al país nuevas maquinarias con tecnología de punta. El restante 25% opina que no, debido a que los beneficios socio económicos de los trabajadores no van de la mano con las inversiones que está realizando actualmente la organización.

**Item 9:** ¿La situación financiera actual de la empresa requiere que se apliquen controles más efectivos en el flujo de caja posibilitando una gestión administrativa oportuna a la hora de realizar una nueva inversión?

**Cuadro 14 Procedimientos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	09	56,3%
No	07	43,8%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 9 Procedimientos.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

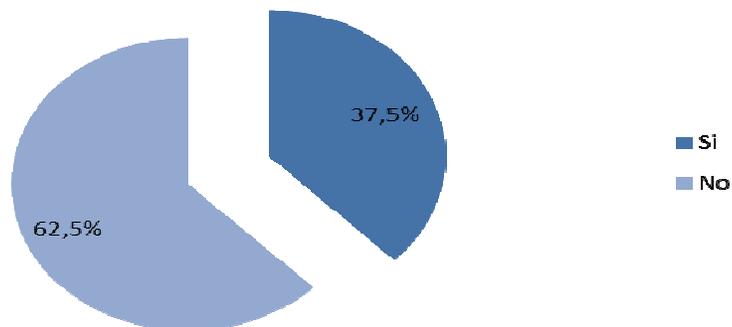
**Análisis:** De acuerdo con la opinión del 56,3% de los encuestados se encuentran conscientes de que la empresa necesita maximizar el flujo de caja disponible para inversión y consumo. Esto posibilita una administración eficiente de los fondos disponibles para sostener un volumen más alto de transacciones. En cambio, el 43,85 restante considera que los controles existentes son suficientes para la optimización de los procesos operativos y rutinarios de la organización. Sin embargo, el objetivo de la propuesta planteada en la presente investigación es posibilitar una mayor planificación del flujo de caja permitiendo una toma de decisión adecuada y un registro contable eficiente.

**Item 10:** Según su opinión, ¿Los objetivos de crecimiento de las ventas y los planes diseñados a tal fin, toman en cuenta la capacidad y flexibilidad de la producción para hacer un uso óptimo de los recursos?

**Cuadro 15 Información del flujo de efectivo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	6	37,5%
No	10	62,5%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 10 Información del flujo de efectivo.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

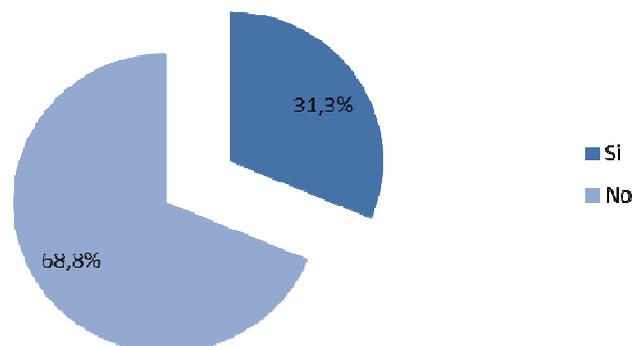
**Análisis:** Tal como se puede observar en el presente gráfico, el 37,5% de las personas encuestadas refirieron que en la actualidad existe información confiable acerca del flujo de efectivo y que los objetivos de ventas y cobranzas son consistentes y equilibrados al nivel de costos y gastos de la organización; sin embargo, el 62,5% de los encuestados plantean que la planificación de producción no es flexible al nivel de gastos de la organización y va referida fundamentalmente al tiempo. Es decir, el tiempo que produces y despachas no es el mismo tiempo en el que vendes y cobras; en tal sentido, el flujo de caja actual de la organización requiere de un flujo flexible y adaptado al entorno y a las metas de la empresa.

**Item 11:** Según su opinión, ¿considera usted que flujo de caja de la empresa es flexible para cubrir nuevos planes y proyectos en materia ambiental y productiva?

**Cuadro 16 Toma de decisiones**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	05	31,3%
No	11	68,8%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 11 Toma de decisiones.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** Aunque a través de las respuestas anteriores se evidenciaron fallas administrativas para el flujo de efectivo, se observa que el mismo se toma en cuenta a la hora de tomar decisiones, las mismas serían más confiables si hubiera un estricto control administrativo de los haberes de la empresa, por lo cual se hace necesaria y pertinente una propuesta para optimizar el flujo de efectivo. En este aspecto se evidenció que la gran mayoría representada por el 68,8% refirió que en la actualidad el flujo de caja de la empresa no es flexible para nuevas inversiones en materia ambiental y productiva, debido fundamentalmente al gran divorcio que existe en los tiempos de compras y en los tiempos de cobranzas; así como la ausencia de herramientas técnicas en el ámbito administrativo/ contable. En cambio, el restante 31,3% considera que administrando mejor el flujo de caja y estableciendo prioridades en tiempo y espacio es posible realizar las inversiones que la empresa requiera.

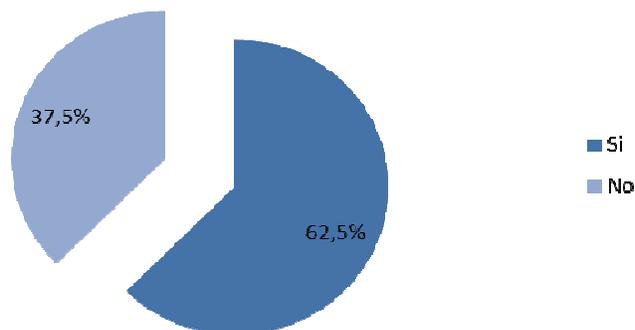
**Objetivo 3** Determinar el proceso de control interno del flujo de efectivo en la empresa Metales Aleados, C.A.

**Item 12:** ¿La contabilidad se realiza de acuerdo con normas específicas que conlleven a la optimización del flujo de efectivo?

**Cuadro 17 Registros contables**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	62,5%
No	06	37,5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 12 Registros contables.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

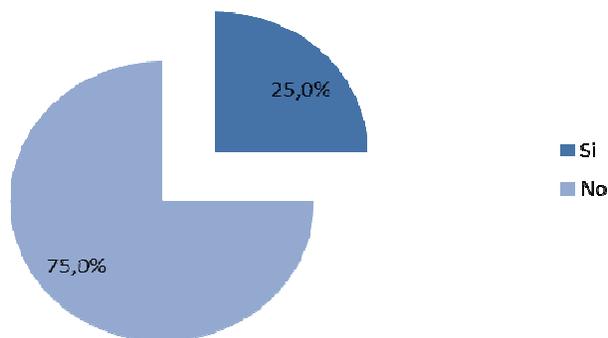
**Análisis:** En la gráfica 12 se puede observar que el 62,5% de la muestra opina que los registros contables se encuentran al día y se realizan de acuerdo a las normas específicas y establecida por el DPC 10 aunado a que se está adecuando a toda las normativas internacionales; en tanto que el restante 37,5% opina que no se realiza de acuerdo a la optimización del flujo de caja, debido a que no se hace una conciliación y una revisión diaria de las operaciones y su respectiva contabilización y esto conlleva a un atraso en los pre cierres mensuales, la cual se traduce en que la información no es certera y fidedigna a la hora de tomar decisiones en tiempo real. Cabe destacar, que los registros contables evidencian la situación real de la empresa es necesario que los mismos se encuentran al día, de esta forma se podrá llevar a cabo una administración eficaz que repercute en beneficios para la organización al contar con datos fiables, además de que con respecto a la parte operativa y financiera de la empresa es necesario, lo que una vez más contradice algunas de las respuestas anteriores y pudiera ser objeto de sanciones y multas por parte del Estado.

**Item 13:** ¿En la actualidad se toma en cuenta el flujo de efectivo para la toma de decisiones?

**Cuadro 18 Flujo de efectivo Vs Toma de decisiones**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	04	25%
No	12	75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 13 Flujo de efectivo Vs Toma de decisiones.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

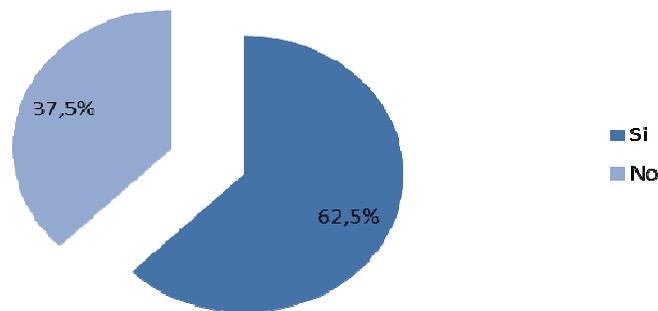
**Análisis:** Se evidencia en la presente gráfica que el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados señalan que no se toma en cuenta el flujo de efectivo para la toma de decisión para nuevas inversiones y nuevos proyectos, debido fundamentalmente a que los registros contables no se encuentran al día y los bancos no se encuentran conciliados para tomar decisiones en tiempo real. Solo se toma en cuenta el flujo de efectivo para llevar el control y registros adecuados de las cuentas por pagar semanales y las cuentas por cobrar; el restante veinticinco por ciento (25%) refieren que sí se considera el flujo de caja a la hora de tomar decisiones, debido a que es evidente que en una empresa se debe saber cuáles son los montos por pagar y llevar registros adecuados acerca de los mismos para conocer la situación contable y determinar las diferentes actividades a realizar respecto a las mismas.

**Item 14:** Considera usted que dentro de los objetivos de la empresa están aquellos que tienen que ver con la calidad de vida del trabajador, el mejoramiento del nivel de vida y el desarrollo de las potencialidades individuales y de grupo de sus trabajadores?

**Cuadro 19 Calidad de vida del trabajador**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	10	62,5%
No	6	37,5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 14 Calidad de vida del trabajador.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** El 62,5% de los encuestados opinan que los objetivos de la empresa van de la mano con la calidad de vida de los trabajadores, debido a que los accionistas se preocupan en lograr que los cambios que se susciten en la organización sean cambios en la forma de ver y de hacer las cosas, en la manera de conducir las cosas, en la manera de conducir la organización, en las variantes de participación de las personas, en el contexto de responsabilidades y otros. Las acciones deben ir dirigidas a impulsar el desarrollo local sostenible, entendido como una responsabilidad compartida por todos y cada uno de los agentes sociales, económicos y

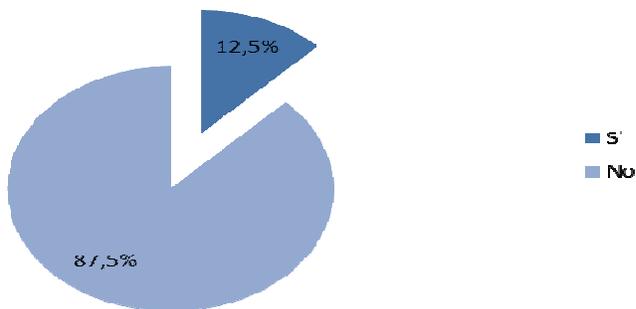
medioambientales, que de una forma u otra, tienen algo que proponer y recomendar para mejorar continuamente la calidad de vida de los trabajadores. Por otra parte, el 37,5% sostiene que los objetivos de la empresa no van de la mano con la calidad de vida y mejoramiento de las potencialidades de sus trabajadores, debido a que no se establecen cronogramas y proyectos de capacitación y las condiciones de los puestos de trabajo no están acordes con el tipo de procesos productivo que se desarrolla en la empresa.

**Item 15:** ¿Las conciliaciones bancarias emiten información fiable para poder tomar decisiones acertadas en cuanto a los recursos de la empresa?

**Cuadro 20 Conciliación bancaria**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	2	12,5%
No	14	87,5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 15 Conciliación bancaria.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** La conciliación bancaria es la comparación de los registros de las operaciones con los bancos, de los libros con los movimientos registrados en los bancos, mostrados en los estados de cuenta mensuales que emiten dichas

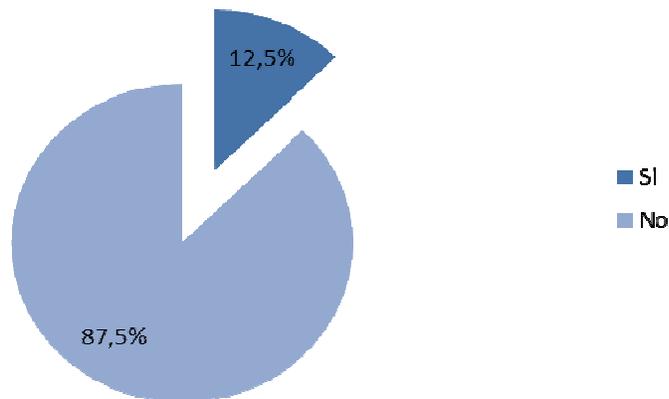
instituciones, es relevante porque a través de la misma se obtiene información acerca de los haberes de la empresa, en este aspecto se observan discrepancias, dado que mientras el ochenta y ocho por ciento (88%) opinó que las conciliaciones bancarias no emiten información fiable a la hora de la toma de decisiones, el restante doce por ciento (12%) refirió lo contrario.

**Item 16:** Considera usted que los procedimientos administrativos/contables de rutina utilizados para procesar cada tipo de transacción, se realizan en tiempo optimo exigido por la dinámica de la empresa?

**Cuadro 21 Tiempo de Respuesta**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	2	12,5%
No	14	87,5%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 16 Tiempo de Respuesta.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** En lo que respecta a los datos aportados por este gráfico 16, una vez más el ochenta y ocho por ciento (88%) de la muestra objeto de estudio considera que los procedimientos administrativos/contables de rutina utilizados actualmente por la

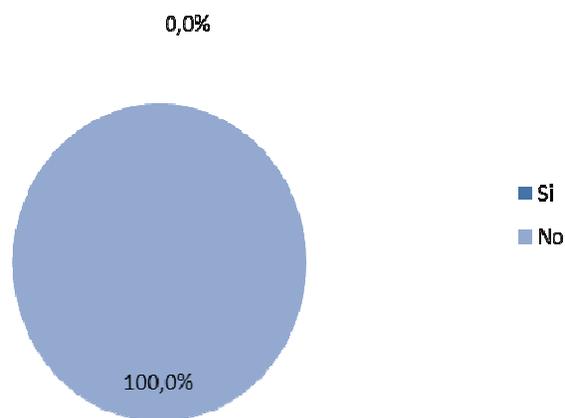
empresa para procesar cada tipo de transacción, no se realizan en el tiempo óptimo exigido por la dinámica de la empresa; esto se debe a la burocracia interna y en la improvisación que tiene la Junta Directiva conjuntamente con la Gerencia de Finanzas en tomar las decisiones ordinarias. Sin embargo, el restante 12% señalaron que la empresa cuenta con los registros actualizados del flujo de efectivo al momento de tomar decisiones. Que los retrasos se originan es por otros motivos ajenos al desenvolvimiento administrativo; cabe destacar que la totalidad de la muestra acoto que hace falta actualizar los manuales de procedimientos.

**Item 17:** Según su opinión ¿La empresa posee un presupuesto de tesorería óptimo la cual permita realizar pronósticos financieros oportunos?

**Cuadro 22 Presupuesto de Tesorería**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	0	0%
No	16	100%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 17 Presupuesto de Tesorería.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

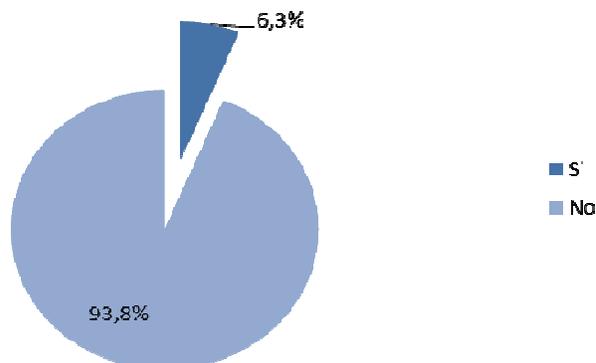
**Análisis:** Es evidente que el cien por ciento (100%) de la muestra seleccionada está de acuerdo en que para realizar un eficiente análisis financiero es necesario que los registros contables del flujo de efectivo tengan la información al día, por lo cual es requisito indispensable que el personal cuente con un buen sistema de control que permita mantener estos datos actualizados para evitar equivocaciones que pudieran perjudicar el libre curso del negocio. En tal sentido, el 100% plantea que la empresa no posee un presupuesto de tesorería que posibilite el compendio de los gastos y costos con las cobranzas así como las presentes y futuras inversiones. La empresa solo cuenta en la actualidad con un formato de disponibilidad financiera que lo que refleja un resumen bancario para apoyar la toma de decisiones diaria.

**Item 18:** Opina usted que los Estados Financieros se presentan de manera oportuna y confiable, la cual posibilite la toma de decisión?

**Cuadro 23 Estabilidad económica**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	01	6,3%
No	15	93,8%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 18 Estabilidad económica.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

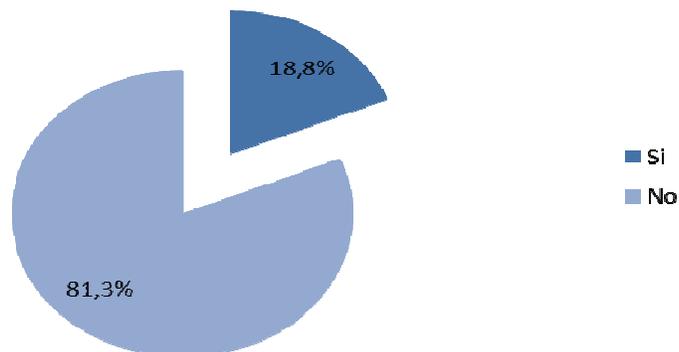
**Análisis:** Como se puede observar en la gráfica 18, a pesar de las fallas encontradas en relación con el control del flujo de caja, el cien por ciento (100%) de la muestra considera que en la actualidad la empresa se encuentra estable económicamente, esto se debe a que sus productos son requeridos a nivel nacional e internacional, aunque en la actualidad no exportan, son requeridos a nivel nacional para diferentes actividades.

**Item 19:** La empresa utiliza la herramienta de los indicadores técnicos financieros para la toma de decisión?

**Cuadro 24 Indicadores Técnicos Financieros**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	03	18,8%
No	13	81,2%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 19 Indicadores Técnicos Financieros.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** Se evidencia que el ochenta y uno coma dos por ciento (81,2%) está de acuerdo en que la empresa no utiliza la herramienta financiera de los indicadores técnicos financieros para respaldar sus decisiones en ningún horizonte de tiempo. El

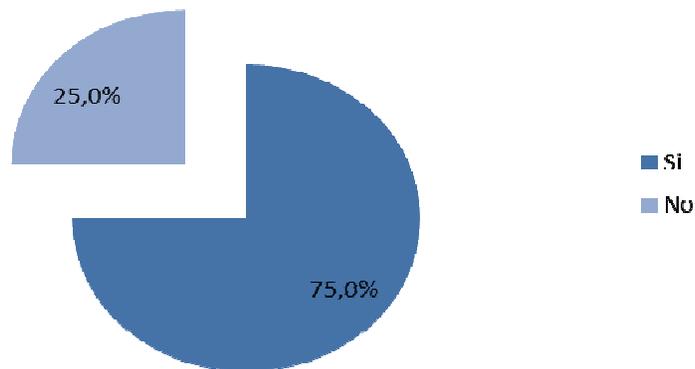
restante 18,2% considera que si se tienen y si se utilizan pero a un nivel gerencial no a un nivel de junta directiva. Cabe destacar, que los indicadores financieros son los datos que le permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de su empresa. A través de esta herramienta es posible tener una interpretación de las cifras, resultados o información de la empresa para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar; la puesta en práctica de los mismos repercutirá en una sólida base para la adecuada toma de decisiones.

**Item 20:** Considera usted que con la implantación del programa de Producción Más Limpia (PML) se puede apreciar el crecimiento de la productividad del trabajo y por ende un aumento de la rentabilidad de la empresa?

**Cuadro 25 Implantación de PML**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	12	75%
No	04	25%
<b>Total</b>	16	100%

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 20 Implantación de PML.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

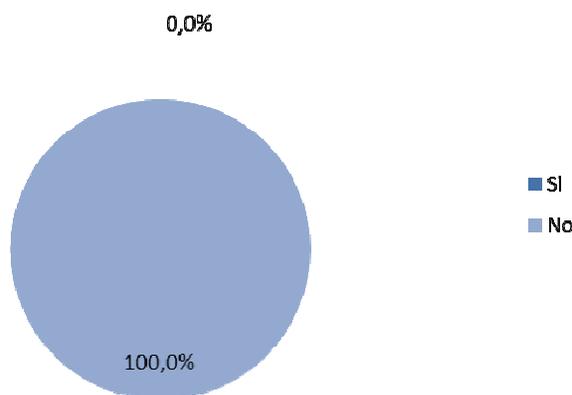
**Análisis:** Como se puede observar en el gráfico 20, el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados opina que la situación económica actual por la que atraviesa el país, donde los controles del Estado son cada vez más fuertes, podría afectar la estabilidad económica y financiera de Metales Aleados, C. A., si no optimiza sus procedimientos administrativos/contables y a su vez incentiva la producción y por ende las ventas, por lo cual es relevante para la misma implementar controles y mecanismos más efectivos que conlleven a una administración eficaz. En tal sentido, el objetivo de implantar un programa de PML es incrementar la productividad de las empresa, haciéndola más competitivas y disminuyendo el impacto ambiental generado por sus actividades, esta estrategia de competitividad requiere un compromiso gerencial que posibilite la puesta en marcha del programa en pro de los objetivos perseguidos. Por su parte, el veinticinco por ciento restante (25%) de los encuestados considera que la implantación de este programa no es la solución a los problemas de organización y control que posee la empresa sino más bien a una ausencia de mecanismos de planificación presupuestaria.

**Item 21:** Considera usted que los manuales de procedimientos que posee la empresa en su actualidad están diseñados de tal forma que posibilite la comprensión de todos los procesos y subprocesos administrativos/contables de la organización?

**Cuadro 26 Manuales de procedimientos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	16	100%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bravo (2015)



**Gráfico 21 Manuales de procedimientos.** Elaborado con los datos tomados del cuestionario aplicado a la muestra.

**Análisis:** Se evidencia a través de la gráfica anterior que el cien por ciento (100%) de los encuestados opina que los actuales manuales de procedimientos que posee la empresa no presentan los diversos sistemas y técnicas específicas aplicadas para el buen desarrollo de las actividades. Presentar una visión integral de cómo opera la organización. A los manuales hay que precisarle la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos; la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo; describir gráficamente los flujos de las operaciones; servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica; propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales; cooperar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo; establecer un sistema de información recuperable y accesible; ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices y sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.

## **Conclusiones del Diagnostico**

Con la finalidad de proponer mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpia en la empresa Metales Aleados, C. A., se aplicó un cuestionario al personal de administración, contabilidad, planta, mantenimiento de la mencionada empresa, en donde en primer lugar se diagnosticó la situación actual de los procedimientos administrativos de control de flujo de efectivo y se evidenció lo siguiente:

En la actualidad la empresa no cuenta con una administración eficiente en cuanto a los procedimientos administrativos que conlleven a un efectivo manejo de sus recursos, se evidenciaron fallas en cuanto a organización, control del flujo de efectivo, coordinación entre los integrantes del departamento, lo cual repercute negativamente en la toma de decisiones y afecta una buena dirección, en cuanto a esto, la muestra estuvo de acuerdo en que se podrían aplicar controles más efectivos, además se detectó la necesidad de capacitar al personal a fin de que los mismos puedan tener información adecuada para lograr con éxito sus labores.

En este orden de ideas, se diagnosticó la situación actual de los procedimientos contables del control del flujo de caja en Metales Aleados, C. A., en donde se evidencia que no se aplican normas de contabilidad que conlleven a la optimización del mismo, ni existen procedimientos para realizarlo, lo cual evidencia que se podrían establecer controles en esta área, de manera tal que la información obtenida sea fiable y se pueda conocer la realidad financiera de la empresa en un momento dado, en virtud de que se toma en cuenta el flujo de efectivo para la toma de decisiones y al no contar con información verídica, no siempre se tomarán las decisiones más acertadas.

Además de lo expuesto y a pesar de todas las fallas detectadas en este aspecto, se evidencia que los registros contables se encuentran al día, sin embargo no se llevan

registros adecuados de cuentas por pagar, ni se realizan arquezos de caja cada determinado tiempo, lo mismo sucede con las conciliaciones bancarias, todo ello son herramientas relevantes que deben aportar información financiera y económica veraz para poder operar con seguridad, en virtud de que no es así, se evidencia que este es un aspecto que se puede optimizar a través de un adecuado control administrativo.

Luego de lo expuesto, se identificó los controles internos que se le aplican al flujo de efectivo en la empresa, en donde se evidencia que entre las debilidades se encuentra que la situación económica actual podría en un futuro afectar la estabilidad económica de la empresa y que no hay información confiable acerca del uso que se le da a los créditos otorgados, lo cual puede traer graves consecuencias en la organización, tanto a nivel interno como externo, entre las fortalezas se pudo observar que cuentan con personal que siente apego por su lugar de trabajo y desea estar mejor capacitado. Por su parte, se determinó que la empresa no posee un presupuesto de tesorería en ninguno de los horizontes de tiempos, lo cual imposibilita tener el mapa financiero claro a la hora de tomar decisiones.

Por último, se determinaron las debilidades y fortalezas de los procedimientos administrativos/contables de Metales Aleados, C. A., en este aspecto, la muestra considera que en la actualidad la empresa se encuentra estable económicamente, esto se debe a que sus productos son requeridos no solo en Venezuela sino en Colombia, Panamá, Ecuador, Perú y México. Aunque en la actualidad no exportan, pero se requiere adecuar la planta y su sistema productivo para llegar a ese nuevo objetivo: Exportar. De aquí se desprende la necesidad de implantar un programa de Producción Más Limpia (PML).

Es relevante señalar que, la situación económica actual por la que atraviesa el país, donde los controles del Estado son cada vez más fuertes, podría afectar la situación financiera y de mercado de Metales Aleados, C. A., si no optimiza sus procedimientos administrativos, sino adecua sus procesos productivos orientados al

ahorro de recursos y a la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores y de la comunidad. Por lo cual es relevante para la misma implementar controles efectivos que conlleven a una administración eficaz.

Ahora bien, hay que señalar que se le ha dado especial relevancia al flujo de caja, debido a que en la empresa debe actualizar las maquinarias y equipos, adquiriendo algunas y haciendo mantenimiento a otras, para ello es significativo llevar a cabo planes de financiamiento, los cuales deben estar fundamentados en balances que visualicen cual es la disponibilidad de ingresos y cuáles son los egresos regulares, para lo que es perentorio tener información real de los mismos, al manejar este segmento se podrán aplicar normas, como la ISO 14001:2004 la cual es una de las más utilizadas en el marco ambiental a nivel mundial, queda claro que en la actualidad Metales Aleados, C.A., en primer lugar debe actualizarse, de allí que al contar con maquinaria más actual pueda controlar los desperdicios que afectan el medio ambiente.

Como resultado de este levantamiento de información, se realizó la Matriz DOFA de la empresa Metales Aleados, CA con el objeto de apreciar el plan que se estima aplicar para administrar eficientemente el flujo de caja de la organización.

**Cuadro 27**  
**MATRIZ DOFA**

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de organización departamentales</li> <li>- Falta de registros contables</li> <li>- Contabilidad deficiente</li> <li>- Inadecuados manuales de procedimientos</li> <li>- Divorcio operativo entre compras y cobranzas</li> <li>- Improvisación en los procesos administrativos</li> <li>- Débiles indicadores de productividad frente a la inversión que se realizó en maquinarias y equipos</li> <li>- No se generan indicadores claves para la toma de decisión</li> <li>- No hay un Presupuesto de Tesorería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con deseos de mejor capacitación</li> <li>- Estabilidad económica</li> <li>- Sistema adecuado a las necesidades de la empresa</li> <li>- Conocimiento de la empresa y de sus procesos</li> <li>- Pro actividad en la gestión</li> <li>- Honestidad y respeto</li> <li>- Responsabilidad y compromiso</li> <li>- Calidad de los productos</li> <li>- Calidad de la materia prima</li> <li>- Existe personal idóneo para adecuar los nuevos procesos y proyectos</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadecuada toma de decisiones de los socios</li> <li>- Falta de conocimiento de la realidad financiera de la empresa</li> <li>- Normativa legal vigente</li> <li>- Temor hacia los organismos gubernamentales</li> <li>- Demandas de los trabajadores por malas prácticas productivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación estratégica</li> <li>- Prestigio en la marca</li> <li>- Permanencia en el mercado</li> <li>- Existe conocimiento y experiencia en el sistema financiero nacional</li> <li>- Credibilidad financiera</li> <li>- Establecimiento de los nuevos procesos productivos</li> <li>- Posibilidad de exportar</li> </ul>

Fuente: Bravo (2015)

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

El diseño de mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpia en empresas del sector fundición, específicamente, Metales Aleados, C. A., es una herramienta de gestión gerencial administrativa que contribuye al manejo efectivo de la administración y contabilidad de la empresa, a fin de que el mismo pueda llevar a cabo una gestión eficaz, con la finalidad de tener datos fiables a la hora de requerir financiamiento, el cual es de suma necesidad en estos momentos, dado que la empresa debe mejorar internamente para ajustarse a las normas de gestión más limpia y medio ambientales, generado esto por las acciones y procedimientos que el personal, tiene la responsabilidad de llevarlos a cabo pueda comprender y aplicar en su desarrollo.

La propuesta surge a través de la información obtenida en el instrumento de recolección de datos, donde se evidencia la necesidad implícita de planificar y organizar la gestión financiera, con la finalidad de realizar una efectiva toma de decisiones con procedimientos definidos para optimizar la gestión y así poder llevar a la empresa a los estándares de calidad que se manejan en la actualidad, los cuales contribuyen a una mejor planificación de los recursos evitando desperdicios y manteniendo un ambiente mejor cuidado y de la mano con las normativas vigentes.

De acuerdo a la información obtenida, se evidencia que es relevante para la empresa antes señalada aplicar procedimientos que optimicen la gestión de la administración y contabilidad e implantar herramientas técnicas que posibilite la toma de decisión, ya que esto se verá reflejado directamente en la calidad del servicio que presta la misma, la satisfacción del cliente y la motivación del personal que allí presta

sus servicios. Todo esto surge con la finalidad de lograr una adecuada toma de decisiones que resulte eficaz para la organización.

Estos mecanismos financieros, se presentan de manera descriptiva para el uso de los mismos, como herramienta gerencial acertada para el manejo de una administración y contabilidad eficaz, hacia el logro de los objetivos de la empresa, así como también; para alcanzar las metas económicas y financieras, planteando la sinergia necesaria para la integración y entendimiento de un equipo eficiente de trabajo.

A continuación se presenta una propuesta formal conformada por determinados procedimientos y mecanismos que conllevarán en un futuro cercano a la eficiencia y una mejor administración de los recursos de la empresa.

### **Justificación de la propuesta**

La propuesta está estructurada de tal manera que responde a las necesidades de la empresa, constituye una herramienta gerencial de control y desarrollo que contiene la información precisa en la aplicación de técnicas de supervisión, control y así garantizar la excelencia de la gestión en el área contable, administrativa y de finanzas.

La propuesta se justifica porque su objetivo fundamental es diseñar mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpia en Metales Aleados C.A. La relevancia de la propuesta radica en los beneficios que a través de la actividad supervisora de control aportaría a la empresa, ya que en la estructura de la misma están contemplados una serie de aspectos que van a permitir mejorar el desarrollo de las actividades del personal, establecer correctivos, mantener información confiable para poder acceder al financiamiento bancario, lo que en corto

plazo derivará en contar con herramientas de trabajo más actualizadas permitiendo información financiera real en tiempo real; a su vez de un proceso productivo adecuado y consonó con las normativas ambientales vigentes, impulsando la visión de excelencia que tiene la empresa.

En síntesis se puede establecer que la implantación de dichos mecanismos, es el mayor nivel de planificación, visualización de metas y del alcance de las mismas, es decir; lograr una mayor planificación y control sobre los procesos administrativos y contables, por lo tanto serán beneficios tangibles e intangibles para la unidad sujeto a estudio.

En un primer momento, se toma el tema administrativo contable, dado que es necesario mantener información real y actualizada de los haberes de la empresa, lo que se logra a través del eficiente control del flujo de efectivo para poder acceder al financiamiento, luego de ello se tomará como objetivo Crear mecanismos de gestión para una producción más limpia, creando una identidad corporativa que posibilite la rentabilidad de la organización mitigando el impacto social.

### **Fundamentación de la propuesta**

Para diseñar los mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpia en Metales Aleados, C. A es necesario establecer procedimientos administrativos/ contables y tomar en cuenta el basamento teórico de flujo de caja, control internos, mecanismos de producción más limpia e indicadores financieros. En principio se realizó una revisión bibliográfica, seleccionando aquellos autores que tratan temas relacionados con la investigación y la propuesta.

En tal sentido, se consideraron conceptos tales como: control interno, planificación, organización, coordinación, indicadores, presupuesto, dirección,

control, así como sus limitaciones, entre otros, los cuales son ampliados en el capítulo referido al marco teórico, y también se basa en las técnicas para la recolección de datos que fueron utilizadas como la (Encuesta) y el instrumento (Cuestionario) sustentando la presente investigación, vinculados adecuadamente a los resultados de la propuesta.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Basándose en el objetivo general de la investigación, el objeto de la propuesta es proponer mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpias posibilitando la rentabilidad de la empresa y la mitigación del impacto en el entorno social. Caso de estudio: Metales Aleados, C. A.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar una estrategia de identidad Corporativa en Metales Aleados CA
2. Establecer parámetros de control interno que permita el manejo efectivo y eficaz de los recursos de la empresa a través de un adecuado control administrativo y contable.
3. Plantear un conjunto de mecanismos de control financiero para la optimización del manejo del flujo de caja, posibilitando una adecuada toma de decisión en ambientes de incertidumbre.

## **Estructura de la propuesta**

La presente propuesta está estructurada en función de las necesidades de la organización en cuanto al establecimiento de mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja. A continuación se detalla paso a paso la propuesta, de acuerdo con los objetivos específicos seleccionados para la realización de la misma.

### **Objetivo N°1: Estrategia de identidad Corporativa en Metales Aleados CA**

Metales Aleados C.A por ser una mediana empresa que pertenece al sector Fundición, debido al tipo de materia prima que utiliza y los productos finales que se obtienen de su proceso productivo, el tipo de proceso es de alto riesgo, en tal sentido se requiere que el personal que se encuentra activo dentro de la organización se encuentre identificado y ampliamente comprometido con la organización.

Dada la experiencia en la operatividad del negocio y conocimiento del mercado, los accionistas han decidido liderar este proyecto de ampliación y modernización de la planta; incorporando un nuevo programa de producción para la fabricación de grifería, basado en la filosofía de Producción Más Limpia enfocando el negocio al mercado internacional.

Los procesos guiados por la empresa causan un impacto ambiental debido al humo y calor emitido por la maquinaria, así como el desecho de los lubricantes y material de desecho producen riesgos ambientales que frecuentemente son controlados. Por otra parte el proceso no posee efluentes de ningún tipo que degraden las aguas de la región.

Dada que la inversión para la puesta en marcha de este programa oscila

alrededor de los Bs. 36.162.023, Bs aproximadamente (este monto incluye adquisición de nuevas maquinarias diseñadas en China, contratación de nuevo personal calificado, adiestramiento del personal actual, adecuación de la planta, entre otros). Parte de la inversión será aporte de los accionistas y el resto se obtendrá vía financiamiento externo.

Por ser esta una gran inversión se requiere que el personal de la organización se encuentre ampliamente comprometido con la organización; para ello se proponen tres (03) acciones a desarrollar en los puntos neurálgicos que el investigador considera oportuno para lograr adquirirá los conocimientos, herramientas y técnicas necesarias que le permitan desarrollar al trabajador habilidades y destrezas como líder, que potencien su accionar, orientado a estructurar un cambio de pensamiento hacia una función óptima en las interacciones consigo mismo y con los demás, y así alcanzar mejoras que se puedan observar y medir en el desempeño. Dichas acciones son las siguientes:

1. Rediseño de la estructura organizativa de Metales Aleados CA
2. Planificación Estratégica de Metales Aleados C.A.
3. Coaching Gerencial y Programa Desarrollo Supervisorio

### **Acción N° 1: Rediseño de la estructura organizativa**

Metales Aleados, CA por ser una empresa familiar tiene una identidad similar a cualquier empresa pero tiene como diferencia que el grupo familiar influye directamente en la gestión y dirección de la sociedad. Esta característica origina muchos aciertos y desaciertos en la toma de decisión, principalmente por el grado de influencia que tienen los dueños en todos los procesos medulares.

En tal sentido, se requiere replantear la misión, visión y valores de la organización así como cambiar la imagen corporativa de la misma, buscando integrar

a todos los entes involucrados: trabajadores, clientes, accionistas, proveedores y otros.

En tal sentido el investigador propone dentro de esta acción inicial para la estrategia de identidad corporativa, lo siguiente:

- ✓ Crear un comité de alto desempeño, llamado “Gente con Valor” que tenga como función vigilar por el buen funcionamiento de los procesos de la organización.
- ✓ Replantear la Visión, Misión y Valores de la organización orientada al capital humano, calidad y con responsabilidad en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.
- ✓ Crear una campaña interna de difusión de los valores y objetivos estratégicos de cada área funcional. Motivando al personal a identificarse y comprometerse con sus funciones.

## **Acción N° 2: Planificación Estratégica**

**Objetivo:** Establecer una secuencia de acciones que permitan al equipo estratégico de la organización elaborar un análisis concienzudo de las características del negocio y el entorno para la fijación de Objetivos Estratégicos corporativos y específicos por áreas de trabajo para el año 2015-2016

**Metodología:** 44 Horas de Consultoría con un Consultor Senior seleccionado de alguna empresa especializada en el manejo del proceso de Planificación Estratégica, llevando de la mano el análisis metodológico y apoyando en la creación de los objetivos de trabajo. Para esto se plantea la siguiente estrategia:

**Grafico N° 22:** Metodología de la Planificación estratégica

Planificación Estratégica (16 horas)	Reuniones Gerentes Operativos (20 horas)	Reunión Revisión de Objetivos (8 horas)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión Filosófica</li><li>• FODA</li><li>• Objetivos estratégicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición Objetivos Específicos</li><li>• Diseño de Indicadores de Gestión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión y Aprobación Objetivos</li><li>• Aprobación Indicadores</li></ul>

Fuente: Bravo (2015)

**Resultado esperado:**

- ✓ Manual preliminar con la Visión, Misión y Valores adecuada al proceso productivo de la organización.
- ✓ Objetivos estratégicos por departamento
- ✓ Diseño de Indicadores de gestión por departamento

**Acción N° 3: Coaching Gerencial**

**Objetivo:** Desarrollar un trabajo diagnóstico con los cinco gerentes operativos del negocio: Gerente de Ventas; Gerente de Planta; Gerente de Recursos Humanos; Gerente de Finanzas y Gerente de Operaciones

**Metodología:** Se contemplan 103 horas de trabajo discriminadas en tres meses.

- a. Dos (2) horas con la Presidencia para definir objetivos por Gerente
- b. Ocho (8) horas mensuales, en sesiones de dos (2) horas semanales, para el desarrollo de las actividades y el alcance de los objetivos

c. Cinco Horas (5), a razón de una hora mensual con la Presidencia para evaluar avances y dos horas para entrega final.

d. Al finalizar el proceso se habrán identificado fortalezas y debilidades que permitan:

1. Tener una visión personal a mediano y largo plazo.
2. Definir y operacionalizar una visión de negocio con la medición de objetivos específicos
3. Preparar un plan que le permita desarrollar un repertorio de conductas para lograr incrementar su nivel de influencia en el equipo, comprendiendo la diferencia entre ser líder y ser gerente.

### **Resultado esperado**

- ✓ Identificar de manera concreta y específica qué es supervisión y cuáles son los roles y responsabilidades del papel del supervisor.
- ✓ Diferenciar las funciones administrativas del supervisor, de las funciones de recursos humanos, realizando ejemplos de su campo de trabajo, de cada una de dichas funciones.
- ✓ Comprender la importancia de planificar su trabajo, asignando las prioridades que le permitan ser efectivo en el desempeño del rol.
- ✓ Reflexionar acerca del papel del supervisor hoy en día, comprendiendo la relación entre su rol y la organización como un todo.

Como resultado global de esta estrategia de identidad corporativa de Metales aleados CA es posible implantar cualquier proyecto que la empresa se proponga, ya que su equipo se encontrara ampliamente identificado y comprometido con la organización.

**Objetivo N° 2: Parámetros de control interno de la empresa Metales Aleados, CA**

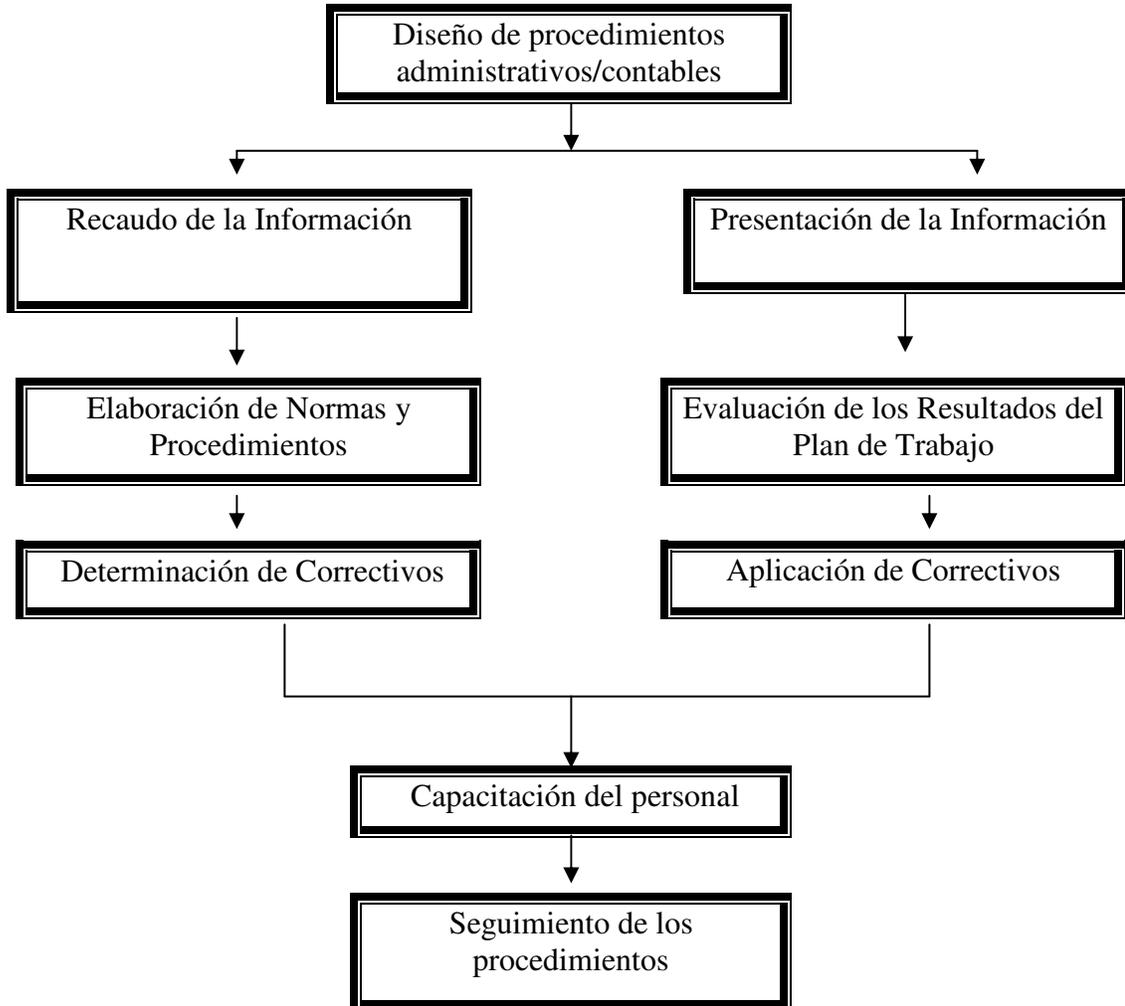
La organización requiere establecer políticas y normativas que posibiliten un eficiente desenvolvimiento en sus 14 áreas operativas, dichas políticas pudiesen ser las siguientes:

1. Brindar atención especializada y amable a cada uno de sus clientes.
2. Responder efectivamente a los servicios que se prestan.
3. Indicar al cliente a donde debe dirigirse para ser atendido.
4. Sugerir al monto de la cancelación del servicio, el uso del buzón de sugerencias, como herramienta para mejorar el servicio.
5. Llevar un control adecuado del inventario.
6. Reportar, investigar y analizar posibles fallas, errores e irregularidades.
7. Llevar un registro adecuado de todos los clientes, a fin de expandir dicha cartera, para darles descuentos por preferir el servicio que prestamos.
8. Capacitación constante para perfeccionar el arte y ser los más competitivos en el mercado.
9. En materias de Tiempo; controlar y ser audaz en la ejecución del servicio.
10. Mantener la eficiencia, la eficacia y la ética profesional.
11. Búsqueda avanzada, tecnología y valor añadido para mejorar la calidad del servicio.

A continuación se detalla las Fases Operativas requeridas para implantar un proceso de control interno en el área de Finanzas

**Gráfico N° 22**

Flujograma para el desarrollo de procedimientos administrativo contables para la optimización del manejo y control del flujo de caja en Metales Aleados C.A.



Fuente: Bravo (2015)

### **Fase 1. Reunión previa (Gerencia), Recaudo de información**

En esta primera fase se suministrará toda la información de lo que se pretende lograr a la directiva de la organización, también se establecerán los objetivos de los procedimientos contables, así como la selección de los responsables de llevar a cabo dicho sistema, para el desarrollo del conjunto de actividades y la puesta en marcha del mismo.

La información a la cual se refiere esta fase estará centrada en aspectos totalmente relacionados con la actividad que desempeña el personal del área, en líneas generales los aspectos a investigar son aquellos que implican funciones específicas del recurso humano que labora en dicha empresa, la cual cumple funciones administrativas, contables, y los aspectos relativos al dominio técnico de la ocupación, y en sí; para tener un mejor control interno de todos los procesos que realiza.

### **Fase 2. Presentación y consolidación de la información recabada**

Una vez recabada toda la información, ésta será presentada de tal forma que permita brindar orientaciones no solo al investigador, sino a todas aquellas personas que requiera de la información allí reflejada, a su vez ésta será consolidada, para así no dejar de lado ni desechar ningún dato suministrado por los aportantes, ya que todo dato se considerará valioso, en virtud de que los mismos provienen de personas que trabajan directamente con el departamento de Contabilidad y Administración de la empresa y son quienes conocen la información específica que manejan, por ende se requiere tomar en cuenta sus opiniones para optimizar su área de trabajo a través de los procedimientos aquí reflejados.

### **Fase 3. Normas y procedimientos para optimizar la gestión de: La Gerencia de Administración.**

Esta fase es de importancia significativa porque en ella se establecerán los procedimientos administrativos y contables, que optimizarán la gestión del área, es decir; las estrategias y procedimientos que regularán las actividades de dicho departamento. La relevancia de esta fase se fundamenta en el hecho que se establecerá la forma cómo han de hacerse las cosas, es decir; de la aplicación de las normas, procedimientos y políticas que conducirán a la optimización de las

actividades del departamento y esto traerá como consecuencia el éxito de la organización como sistema.

El establecimiento de los mismos están orientados a mantener un flujo correcto de entrada y salida de caja lo que permitirá a la empresa Materiales Aleados, C.A., tener resultados más favorables, y así poder determinar realmente la disponibilidad de la caja, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, y se establecerá el ciclo más propicio para programar los pagos a los diferentes proveedores, sin que se vea afectado el rendimiento de la empresa, ni su liquidez. Con esta estructura, y basándose en las políticas y normas de la empresa, se hará el diseño de los procedimientos y los más adecuados para optimizar la gestión financiera de la misma.

Una vez definida la situación operacional de la empresa, se determinó la necesidad de separar y normar los procesos correspondientes a facturación, a control de caja, control de pago, los cuales se describen a continuación.

**Normas para el manejo de las entradas diarias de efectivo:**

1. Segregación de funciones entre el empleado que realiza el cobro y el empleado que registra las operaciones.
2. Elaboración de un registro diario de cobros cuadrado con el justificante de ingreso y efectivo y, comprobantes realizado en el banco, de tal forma que ambos tengan el mismo saldo o cifra.
3. Entrega al pagador de recibo que justifique el cobro de esa cantidad, permaneciendo archivada una copia, para evitar la pérdida de éstos documentos.

### **Normas para el manejo de las salidas diarias de efectivo:**

1. Pagos superiores a una cantidad predeterminada deberán de realizarse a través de talones nominativos, que indiquen el límite del monto preestablecido.
2. Antes de la emisión de un comprobante o documento deberá estar definido un sistema de control de la compra o servicio que se cancela, mediante la revisión de los documentos soportes de los mismos. Este sistema debe requerir la autorización, el responsable del departamento de cuentas por pagar y la firma de la persona que ha realizado estas comprobaciones.
3. Los talones de cheques deben estar custodiados por la persona responsable de los mismos, con la intención de que no se extravíen o se puedan falsificar un cheque en un momento determinado.
4. Los talones de cheques anulados han de ser destruidos parcialmente, guardando en la matriz del talonario una parte de ellos que soporte dicha anulación, este procedimiento se realiza con la finalidad de que se pueda cobrar por terceros.
5. Los talones deben ir firmados por dos personas que revisen la documentación que soporta el pago, de esta forma se evitará que una sola persona se recargue de trabajo.

### **Normas para la Orden de Compras**

- a) Lo primero que se debe elaborar para la realización de las compras es la emisión de requisiciones de lo que hace falta en existencia, este informe permite conocer la cantidad que se va a necesitar.
- b) El encargado del área realiza la solicitud de las cotizaciones a distintos proveedores con el fin de poder escoger la mejor oferta, entrega y financiamiento de acuerdo con los criterios de la gerencia.
- c) Los tipos, las cantidades estimadas, precios y condiciones de los productos, deben solicitarse de acuerdo a los criterios de la gerencia.

- d) Emitir las órdenes de compras al proveedor con sus respectivas especificaciones.
- e) Solo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado, para ello debe implementarse la norma que cada vez que llegue la mercancía, se debe hacer una revisión cuidadosa cotejando con la nota de entrega, con el fin de que no ocurran recepciones de materiales no deseados.
- f) Se deben archivar las facturas de compras a créditos según cada proveedor, ya que cada uno presentan fechas distintas de pagos y líneas de créditos.
- g) Realizar una revisión periódica de las órdenes de compras pendientes por recepción de facturas, ya que es la forma de presentar las cuentas por pagar al área de administración con todos los soportes de cada compra.
- h) Por último se debe enviar al departamento de administración las cuentas por pagar para proceder a las respectivas cancelaciones de las obligaciones a terceros, ya que el departamento de administración realiza un análisis de las mismas y conjuntamente con la gerencia toman la decisión de realizar los pagos.

La presente guía de procedimientos servirá de soporte para la elaboración de procedimientos administrativos/contables que contiene buenas prácticas para evitar pérdidas y costos innecesarios y canalizar eficientemente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas, optimizando así el manejo de los recursos financieros.

Cabe destacar que dentro de estas medidas de control administrativo se deben tomar en cuanto por la naturaleza de la investigación todas aquellas actividades relacionadas con el medio ambiente, identificando mediante cuentas y subcuentas habilitadas para las cuentas reales de activos, pasivos y patrimonio; ejemplo de ello pueden ser:

- a) Efectivos medioambientales: representan los recursos monetarios y valores depositados en las cajas de la entidad para financiar acciones medioambientales.

b) Inventarios medioambientales: representan el valor de las existencias de recursos materiales destinados al consumo de la entidad o a su comercialización relacionada con acciones medioambientales.

c) Activos fijos tangibles medioambientales: representan propiedades físicamente tangibles que han de utilizarse en un período relativamente largo en actividades medioambientales y que normalmente no se destinan a la venta.

d) La identificación de los costos y gastos medioambientales se hará a través de centro de costo, cuentas o elementos de gasto.

e) Se consideran tributos medioambientales las obligaciones contraídas por mandatos de la ley por el uso de recursos naturales o afectaciones ambientales.

Sobre todo se debe considerar al momento de proyectar el Flujo de Caja de la organización todas aquellas reservas medioambientales; es decir, aquellos importes que se crean a partir de las utilidades obtenidas al cierre del período económico, para hacer frente a posibles daños medioambientales ocasionados en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

De esta reserva se desprende los Gastos Medioambientales; es decir, todo gastos periódicos por prevención o saneamiento medioambiental, o de los gastos originados por las actividades ordinarias de descontaminación y restauración medioambiental. Teóricamente se conoce que:

1. Los gastos medioambientales se considerarán como Gastos de Operaciones.

2. Se reconocen como gastos medioambientales, entre otros, los siguientes:

a) Un pago de la compra de servicios relacionados con la protección o prevención medioambiental.

b) Gastos de personal asociados y ocupados en actividades de investigación y desarrollo relacionados con el medio ambiente.

c) Gastos en productos que protegen el medio ambiente, así como gastos por afectaciones medioambientales (pérdida por daño ambiental).

d) Pagos realizados por multas o sanciones por personal encargado del cumplimiento de legislaciones especializadas.

Con todo estos parámetros de control propuestos se persigue grosso modo lograr en el mediano plazo un incremento de la rentabilidad de la empresa mitigando el impacto ambiental que tiene el proceso productivo de la organización. Estos Ingresos Medioambientales pueden originarse a través de la disminución de gastos motivados por los ahorros obtenidos de una eficiente gestión medioambiental.

Los ingresos medioambientales pueden obtenerse a través de ahorros por una gestión medioambiental eficiente, disminución de las primas de seguro, de los gastos de mantenimiento o por reducción de gastos medioambientales, motivados por una mejor gestión de residuos que permitirán ahorros y reutilización de materiales y residuos, con menores gastos de almacenamiento, ahorros operativos, por menor consumo de materias primas, de materias auxiliares como papel, embalaje, envasado o por menor consumo de energía, agua y combustibles, o también por ahorros obtenidos por mejora de la imagen pública, entre otras

### **Información a tener en cuenta para la presentación de los estados financieros**

1. Se debe tener en cuenta las políticas contables utilizadas para la presentación de los estados financieros, según se establece en la NIIF No. 1 y la NCIF No. 1 Presentación de Estados Financieros.

2. En los estados financieros se debe presentar información con respecto al reconocimiento de los activos, pasivos, capital, inversiones, contingencias, gastos e ingresos medioambientales.

3. La información medioambiental que sea objeto de publicación debe estar ubicada en los distintos documentos que utiliza el modelo contable tradicional.

4. Se debe mostrar de forma clara y precisa el uso de los recursos que sean financiados por la entidad o por tercera persona, en la realización de actividades medioambientales.

Una vez dada la retroalimentación se procederá a establecer los correctivos a que hubiere lugar, esto basado en la información suministrada a través la investigación. Para ello se establecerán instancias que se responsabilizarán por las decisiones que haya que tomar. Estas instancias serán dos, en primer término la gerencia de administración, y luego al jefe de contabilidad, que ejecutara estrategias y tomará decisiones en las cuales no se tenga necesidad de involucrar a los directivos.

La segunda que se propone será la gerencia de recursos humanos, la cual tendrá la responsabilidad de tomar aquellas decisiones tales como: la sustitución de personal, contrataciones entre otras, así como el financiamiento.

Como no puede existir una planificación sin control, esta fase se refiere cómo se aplicarán medidas para verificar si los cambios, acciones y estrategias que se plantearon han sido lo suficientemente efectivas, en caso contrario corregir las desviaciones que se presenten para así garantizar la efectividad del control en el departamento de administración.

Es indudable que el control y/o la evaluación de los procedimientos se harán durante todo el proceso, lo que permitirá controlar cada fase de este. (Evaluación diagnóstico, evaluación de proceso y evaluación de resultados).

**Objetivo N°3: Mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpia**

**Mecanismo N° 1: Implantar medidas de Producción Mas Limpia en el proceso productivo de Metales Aleados, C.A, llevando el control diario a través de observación directa, posibilitando la contabilización de los gastos ambientales.**

El aumento de competitividad en el desempeño ambiental de las empresas, se refleja mediante el uso de mecanismos de Producción. Más Limpia (PML). Esta estrategia ambiental preventiva, involucra a los procesos, productos y servicios, con el fin de apuntarle a la eficiencia total de la organización, aumentar la seguridad del personal y, lograr la conservación del medio ambiente.

En procesos, la estrategia es enfocada a la optimización de los mismos; mediante el uso de mecanismos que apunten a la reducción del consumo de energía, de agua, y de generación de residuos. Así mismo, en el cambio de insumos tóxicos, por insumos más amigables con el medio ambiente.

En aquellos residuos, generados después de la implementación de estrategias de PML, en procesos, se recomienda realizar un estudio de alternativa para asegurar su aprovechamiento.

Como primera alternativa; se debe estudiar la posibilidad de implementar cambios en procesos, que no involucren mayor traumatismos o inversiones. Muchas veces el mejoramiento de prácticas en la manera como se ejecutan las actividades internamente, contribuye al aumento de las eficiencias de los mismos y, por consiguiente, a la disminución de la generación de residuos y, uso más eficiente de materias primas e insumos.

Para implementar estas medidas con éxito; el personal que trabaja directamente con el proceso a modificar, debe ser tenido en cuenta a la hora de realizar algún tipo de cambio. El trabajar día a día, da al trabajador, la experiencia requerida para evaluar las variables de mejoramiento y posibles consecuencias; en caso de establecer un cambio operacional.

La segunda alternativa a tener en cuenta, en orden de valorizar los residuos y evitar pérdidas por ineficiencia; se relaciona con la reincorporación de estos, dentro

de algún proceso productivo de la compañía. Para hacer efectivo este aprovechamiento, se deben tener en cuenta factores tales como: compatibilidad residuo proceso, estado de contaminación del residuo, y sus propiedades físicas y químicas.

Este aprovechamiento, tiene como característica importante, la no transformación del residuo en cuanto a sus propiedades, forma o estado; para poder ser aprovechado. Disminuyendo así, la necesidad de algún tipo de inversión económica para la empresa.

Al encontrar inviabilidad, en la aplicación de la reincorporación del residuo, dentro de algún proceso productivo interno; se recomienda identificar compañías que usen ese residuo, como insumo o materia prima, para sus procesos. En este caso, es fácil llegar a algún acuerdo entre las partes con el fin de venderlo o intercambiarlo por algún otro producto o servicio, que ésta pueda ofrecer como contraprestación.

El reciclaje es un proceso que consiste en someter a un proceso fisicoquímico o mecánico a una materia o un producto ya utilizado a un ciclo de tratamiento total o parcial para obtener una materia prima o un nuevo producto. También se podría definir como la obtención de materias primas a partir de desechos, introduciéndolos de nuevo en el ciclo de vida y se produce ante la perspectiva del agotamiento de recursos naturales, macro económico y para eliminar de forma eficaz los desechos.

Como es bien definido el hecho de que el residuo requiera algún tipo de transformación en su estructura, involucra un gasto de energía extra, el cual disminuye el valor comercial que este puede tener sin ser transformado. En ocasiones, no es posible reincorporar residuos dentro de algún proceso productivo; sin ser modificados, por lo cual, y siempre y cuando técnicamente sea posible, el reciclaje deberá ser el mecanismo a utilizar para su gestión.

Existen también residuos con características peligrosas que deben ser tratados de una manera especial. Un residuo peligroso, Es aquel residuo o desecho que por sus características corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, infecciosas o radiactivas puede causar riesgo o daño para la salud humana y el ambiente. Así mismo, se considera residuo o desecho peligroso los envases, empaques y embalajes que hayan estado en contacto con ellos. Este tipo de residuos son comúnmente generados en las organizaciones y, tienen como connotación especial, su alta regulación por parte de las autoridades ambientales internacionales y nacionales, en temas relacionados a su identificación, almacenamiento, transporte, disposición final.

En este caso particular la PML presenta alternativas relacionadas con la gestión de proveedores. Esta gestión de proveedores, involucra el estudio de proveedores que ofrezcan productos más amigables con el medio ambiente, en orden de disminuir la generación de residuos peligrosos.

En algunas ocasiones el cambio de tecnologías, puede representar incrementos de eficiencia en el uso de los recursos, los cuales impactan directamente en el monto a pagar, por lo consumido. Políticas internacionales que han sido desarrolladas a niveles legislativos, por países del primer mundo involucran términos como “la mejor tecnología disponible”. “Best Available Technology, means those techniques developed on a scale which allows implementation in the relevant class of activity under economically the technically viable conditions, taking into consideration the costs and advantages, whether or not the techniques are reused or produced within the State, as long as they are reasonably accessible to the person carrying out the activity” (EPA, 2010).

La implementación de Producción Más Limpia, plantea un número de herramientas, o técnicas que permiten definir el estado ambiental, tanto de un proceso como de un producto, además de apoyar estrategias y, sistemas de tipo ambiental, que tienen como objetivos el diseño, verificación e implantación de un Sistema de

Gestión Ambiental, y facilitar la toma de decisiones, tanto de tipo administrativa como de tipo productiva.

El tipo de herramienta a utilizar, depende de varios factores, entre los que se destacan: el nivel de detalle de la información a analizar, tipo de proceso a analizar, exigencia en análisis de costos de eficiencia de procesos y, seguimiento al desempeño ambiental.

El objetivo fundamental para aplicar una herramienta de PML, es identificar una oportunidad de mejora, la cual debe impactar en el mejoramiento del desempeño ambiental y la disminución de costos. La presentación de proyectos ambientales, a la alta gerencia de la organización, incluyendo estrategias de Producción Más Limpia, deben siempre relacionar el tiempo del retorno de la inversión (TRI). El retorno de la inversión a realizar se espera en la mayoría de los casos de una manera económica. Esto corresponde a que el proyecto, devuelva lo invertido en un tiempo determinado y, mientras éste sea más corto, tendrá mayores oportunidades de que la inversión sea aprobada por la alta gerencia.

Hay que tener claro, que no en todas las ocasiones, los beneficios de un proyecto que involucre PML, está sujeto a TRI tangibles. Hay beneficios intangibles que son bien valorados por Stakeholders y que pueden involucrar beneficios directos para la organización.

La buena imagen de la organización, por el mejoramiento de un proceso generador de alto ruido y que fastidiaba la comunidad circundante de la organización, puede alivianar presiones de la misma y, evitar algún tipo de acción popular en contra de la empresa. El aumento del desempeño ambiental de la organización, mediante la implementación de herramientas de PML, facilitara la obtención de certificaciones ambientales, facilitando la incursión de sus productos o servicios en aquel exclusivo mercado de clientes “verdes”.

A continuación se propone formato de control de la observación directa que se debe realizar diario en cada fase del proceso productivo con el objeto de identificar, controlar y corregir las variaciones del proceso que pudiesen originar un gasto ambiental.

**Cuadro 28**  
**CONTROL AMBIENTAL**

<b>CONTROL AMBIENTAL</b>			
<b>SITUACIÓN</b>	<b>VALOR OBSERVADO</b>	<b>HORA DE LA OBSERVACION</b>	<b>COMENTARIOS</b>
Cantidad de residuos sólidos generados en el área de mecanizado			
Cantidad de residuos sólidos generados en el área de fundición			
Cantidad de residuos peligrosos generados			
Cantidad de materiales			
Cantidad de empleados entrenados en asuntos ambientales en turno			
Cantidad de productos diseñados y orientados al reciclaje en proceso			
Cantidad de sitios de producción con programa ambiental			
Evidencia de entrada de material reciclado			
Número de productos reciclables.			
Cantidad de residuos reciclables producidos			
Cantidad estimada de emisiones por producto			



Fuente: Bravo (2015)

## **Mecanismo N° 2: Implantar nueva estructura de Flujo de Caja y Presupuesto de Tesorería Global que incluyan variables medio ambientales**

Metales Aleados, C.A debe adecuar operativamente su estructura de Flujo de Caja, la cual posibilite la proyección, control y seguimiento de los desembolsos y compromisos con terceros. Para ello, se realizó un diagnóstico previo de la estructura actual y se obtuvo como resultado lo siguiente:

### **Fortalezas:**

- a) La empresa cuenta con políticas y sistemas de créditos y cobranzas que facilitan la relación con los clientes, evitando demoras y contratiempos en las entregas.
- b) La empresa cuenta con una política de adquisiciones y pago a los proveedores, que facilita la relación con los mismos y evita contratiempos, demoras en las entregas, en procesamientos de emergencia, reclamos, etc.
- c) La empresa cuenta con una política de endeudamiento con los diversos entes financieros, que le permite afrontar los compromisos de funcionamiento y los de inversión. Ello le permite minimizar los contratiempos y le confiere capacidad para adaptarse a cambios imprevistos en el futuro
- d) Se tiene establecido en el sistema Adaptapro, los registro de los gastos por departamento y por proceso.
- e) La empresa posee un sistema que no le garantiza en su totalidad el conocimiento real de los costos unitarios por producto.
- c) La empresa posee registros tales como: Mayor, Asientos de Diario, etc., que le permiten llevar el balance general de la misma.

### **Debilidades:**

- a) El presupuesto de tesorería no está diseñado tomando en cuenta los diversos escenarios de ventas y de los estimados provenientes de la revisión de los presupuestos ejecutados en años anteriores.

b) El sistema de formulación del presupuesto no funciona adecuadamente, de manera de garantizar su cabal aprobación para el período en vigencia. Las revisiones presupuestarias no se discuten con las instancias involucradas, ni se les otorga la importancia que se merece.

c) La empresa no conoce el punto de equilibrio por producto y mezcla de productos

Sobre la base de estas debilidades se proponen las nuevas estructuras requeridas para la eficiente administración y proyección del flujo de caja; en tal sentido, a continuación el investigador propone las siguientes estructuras y planteamientos financieros.

**Estructura N° 1:** Establecer parámetros y supuestos que posibilite una adecuada formulación del flujo de caja de Metales Aleados CA, en donde se tome en cuenta: El histórico de ventas que ha tenido la empresa en los últimos tres (03) años. Los supuestos mínimos planteados son los siguientes:

- ✓ Hay que proyectar sobre la base de una tasa de crecimiento histórica, la cual posibilita una estimación más real de las metas de ventas y por ende de cobranzas.
- ✓ Establecimiento de un porcentaje mínimo de efectivo disponible en bancos y cajas, la cual posibilite cubrir cualquier eventualidad que se presente. Este porcentaje debe estar autorizado por la Junta Directiva.
- ✓ El saldo inicial de arranque de las cuentas por pagar, lo cual permite al departamento de compras iniciar su proceso con efectividad.

Con este planteamiento la empresa puede iniciar una proyección más acorde a la realidad Venezolana, a continuación se presenta una representación de esta estructura propuesta.

**Cuadro 29**  
**SUPUESTOS DE PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO**

METALES ALEADOS, C.A. SUPUESTOS DE PROYECCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2015			
			12
EN BOLIVARES	VARIACIÓN PORCENTUAL	ANUAL	PROMEDIO MENSUAL
VENTAS 2012 (REAL)		339.840.000	28.320.000
VENTAS 2013 (REAL)	19,68%	406.704.000	33.892.000
VENTAS 2014 (REAL)	25,90%	512.040.000	42.670.000
VENTAS PROYECTADAS 2015	66,00%	849.986.400	70.832.200
PORCENTAJE DE EFECTIVO EN CUENTAS BANCARIAS / VENTAS ANUALES			10,55%
SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO EN Bs.			7.472.797
SALDO INICIAL DE INVERSIONES DE CP			7.083.220
TASA DE INTERÉS DE INVERSIONES DE CORTO PLAZO			18,00%
NUMERO DE PERIODOS DEL AÑO			12
TASA PERIODICA			1,50%

Fuente: Bravo (2015)

**Estructura N° 2:** Implantación de nueva estructura de presupuesto de tesorería la cual incluya variables medioambientales, tomando en cuenta los supuestos de proyección. Para ello hay que considerar lo siguiente:

- ✓ Los horizontes de tiempo de cobranzas y los tipos de cobranzas
- ✓ Tener definida las partidas de gastos por departamento
- ✓ Relación actualizada de los pasivos bancarios de la organización

**Cuadro 30**  
**PRESUPUESTO DE COBRANZAS**

METALES ALEADOS CA		<b>Presupuesto de cobranza</b>		
		I TRIMESTRE 2015		
				
<b>Previsión de VENTAS</b>		Enero	Febrero	Marzo
Previsión de ventas		100.000	108.000	116.640
<b>VENCIMIENTOS previstos</b>		Enero	Febrero	Marzo
Ventas del ejercicio		0	50.000	104.000
Efectos en cartera (ventas ant.)		0	0	0
Otros cobros		0	0	0
<b>TOTAL previsto</b>		<b>0</b>	<b>50.000</b>	<b>104.000</b>
<b>Previsión de COBROS</b>		Enero	Febrero	Marzo
Remesas descuento		0	0	0
Efectos descontados impagados		0	0	0
Gestión de cobro (propia)		0	48.500	100.880
Cobro impagados		0	0	0
Otros cobros		0	0	0
<b>Total cobros en el mes</b>		<b>0</b>	<b>48.500</b>	<b>100.880</b>
<b>Días pago ventas</b> (acumulado)		30,0	45,6	47,3
<b>Previsión de incobrables</b>		Enero	Febrero	Marzo
<b>Impagados previstos</b>		0	1.500	3.120
% vs. cobros ventas		0,0%	3,0%	3,0%
% vs. total presentado a cobro		0,0%	3,0%	3,0%
<b>Previsión créditos fallidos</b>		0	300	624
% vs. ventas ejercicio		0,0%	0,3%	0,5%
% vs. total presentado a cobro		0,0%	0,6%	0,6%

Fuente: Bravo (2015)

**Cuadro 31  
PRESUPUESTO DE TESORERIA**

METALES ALEADOS CA		<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>				
		I TRIMESTRE				
<b>INGRESOS/Cobros</b>	<b>%</b>	<b>0</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	
Ingresos brutos por Ventas (CUOTAS)						
(-) menos venta DEVOLUCIONES						
(+) IVA cobrado						
(-) ISLR deducido						
(-) Comisiones Tarjeta Crédito						
Otros ingresos						
<b>Ingresos/Cobros NETOS</b>						
<b>GASTOS/Pagos</b>	<b>%</b>	<b>0</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	
<b>Costo Primo</b>						
Salarios Netos						
Comisiones						
Materia Prima						
Otros insumos						
<b>Gastos variables</b>						
Gastos de logística						
Fletes y Seguros						
Reserva ambiental	<b>8,0%</b>					
<b>Gastos Generales</b>						
Telefono cantv						
Telefono celular						
Consumo de agua						
Consumo de luz						
Consumo de aseo urbano						
Cafeteria						
Envíos y encomiendas						
Papelería y articulo de ofic.						
Alquileres oficinas, galpon						
Condominios varios						
Vigilancia						
Cuentas por pagar proveedores /terceros						
Fletes externos. Transporte						
Alquiler fotocopiadoras, recargas cartuchos						
Consultores seguridad industrial						
Otros gastos generales						
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>184673318,0%</b>					
Amortizacion e intereses Creditos	0,0%					
Otros proyectos de inversion	0,0%					
<b>Gastos/Pagos TOTAL</b>						
<b>RESULTADO/Saldo</b>	<b>%</b>		<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	
<b>Mensual</b>		<b>0,07</b>	<b>13.620,67</b>	<b>47.493,45</b>	<b>80.614,51</b>	
<b>Acumulado</b>		<b>0,00</b>	<b>13.620,67</b>	<b>61.114,12</b>	<b>141.728,63</b>	



Fuente: Bravo (2015)

### **Estructura N° 3:** Utilización de la herramienta del Punto de Equilibrio por producto y mezcla de producto

Teóricamente se sabe, que el punto de equilibrio representa aquel punto en el cual la empresa produce y vende un volumen exactamente necesario, que sólo le permite cubrir la totalidad de sus costos y gastos, de tal manera que no tenga utilidades ni pérdidas. Es natural que, si la empresa logra producir y vender un volumen superior al de su punto de equilibrio, obtendrá ganancias. En cambio si no logra alcanzar el nivel de producción correspondiente a su punto de equilibrio, sufrirá pérdidas.

Estableciendo un reporte en donde se puede representar el punto de equilibrio periódico es posible controlar los niveles de ingresos y gastos de la empresa Metales Aleados, CA posibilitando una toma de decisión oportuna y sobre todo permitiendo una mejor planeación financiera.

Triangulando las estructuras planteadas en este segundo mecanismo de control financiero, posibilita el buen funcionamiento administrativo de la organización, debido a que permite la mezcla en el control de los factores externos e internos de la misma. De esta manera, la empresa lograra la supervivencia y la diversificación ante un mercado que traviesa por muchos cambios socio políticos que influyen directamente en el buen funcionamiento financiero. Con este mecanismo es posible evitar o disminuir el nivel de improvisación que forma parte de la ideología de empresa familiar.

De lo anterior se desprende la importancia de establecer mecanismos de control financiero, ya que estos deben facilitar que la actividades internas a la empresa o los nuevos proyectos de inversión sean coherentes con la visión de la misma y las exigencias del entorno.

**Cuadro 32**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO PERIODICO**

<b>PUNTO EQUILIBRIO PERIÓDICO</b>		<b>METALES ALEADOS CA</b>			
<b>1</b>	<b>Datos</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
	<b>Cobranza Prevista</b>	<b>6.083.840</b>	1.711.080	2.138.850	2.233.910
	<b>Gastos fijos</b>	<b>3.284.225</b>	794.283	1.223.839	1.266.104
	<b>Gastos variables</b>	<b>2.226.032</b>	714.784	744.795	766.453
	<b>Precio medio unitario</b>	<b>9.435</b>			
<b>2</b>	<b>Contribución</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
	<b>Margen de contribución</b>	<b>3.857.808</b>	<b>996.296</b>	<b>1.394.055</b>	<b>1.467.457</b>
	<b>Ratio contribución marginal</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
	<b>PE en unidades o nº ventas</b>	<b>548</b>	<b>145</b>	<b>199</b>	<b>204</b>
	<b>PE en facturación</b>	<b>5.169.218</b>	<b>1.364.134</b>	<b>1.877.693</b>	<b>1.927.391</b>
	<b>Días para alcanzar el PE</b>	<b>77</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>26</b>



Fuente: Bravo (2015)

### Mecanismo N° 3: Aplicación de indicadores de gestión

Entre los indicadores financieros que teóricamente se conoce, Metales Aleados CA podría tomar en cuenta los siguientes indicadores planteados por el Inocencio Sánchez (2006) en sus artículos acerca de planificación financiera:

- ✓ **Índice de precios.** Para efectos de determinar la inflación en un período determinado, se incorpora la posibilidad de elegir, con base en el juicio profesional, entre utilizar el INPC y el valor de las Unidades de Inversión

(UDI). Esta opción se establece debido a que las UDI son una derivación del propio INPC, con la ventaja de que su uso permite emitir estados financieros con mayor oportunidad. Este indicador se puede aplicar en el mecanismo n° 2 al establecer los supuestos de proyección del Presupuesto de Tesorería

- ✓ **% De emisiones contaminantes:** Permite identificar y cuantificar la cantidad de emisiones contaminantes dentro del proceso productivo y su impacto en el flujo de caja y en la calidad de vida de los trabajadores
- ✓ **% Relación costo/ beneficio:** Este indicador a pesar de ser muy básico, permite crear una banda de control entre los gastos y los ingresos; permitiendo diagnosticar en el corto plazo las variaciones positivas y/o negativas de los cambios en el flujo de caja.
- ✓ **Autonomía Financiera:** Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiado con aporte de los socios. Permite al tomador de decisión evaluar y tomar decisiones acerca de qué inversión puede realizar con su propios recursos y en que porcentaje depender de terceros; es decir, evaluar que tanto puede invertir y que tanto depende de terceros.

Además, en el caso de la Empresa en estudio, específicamente se tomarán como indicadores:

### Cuadro 33

#### Indicadores Técnicos Financieros

<p><b><u>a) Rentabilidad</u></b></p> <p>1. Margen de Utilidad</p> <p>2. Rendimiento sobre el Capital Contable</p>	<p>* <b>Margen de Utilidad</b> = <math>\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}</math></p> <p>* <b>Rendimiento sobre el Capital Contable</b> = <math>\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}</math></p>
<p><b><u>b) Liquidez</u></b></p> <p>3. Razón del Circulante</p>	<p>* <b>Razón del Circulante</b> = <math>\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}</math></p>
<p><b><u>c) Utilización de los Activos</u></b></p> <p>4. Rotación de las cuentas por cobrar</p> <p>5. Rotación de Inventarios</p>	<p>* <b>Rotación de las cuentas por cobrar</b> = <math>\frac{\text{Ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}</math></p> <p>* <b>Rotación de Inventarios</b> = <math>\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}</math></p>
<p><b><u>d) Utilización del Pasivo</u></b></p> <p>6. Relación del Pasivo Total con el Activo Total.</p>	<p>* <b>Relación del Pasivo Con el Activo.</b> = <math>\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}</math></p>

Fuente: Inocencio Sánchez (2006)

[http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i\\_02\\_indices\\_financieros\\_w.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf)

#### Administración de la propuesta

La implementación, ejecución y control de la presente propuesta depende únicamente de la aprobación de la Junta Directiva y los miembros representativos de los diferentes niveles gerenciales de la empresa Metales Aleados, C.A., ya que fue concebida con la intención de ofrecer a la organización una herramienta de control, para la adecuada toma de decisiones.

Una vez evaluada por los directivos y gerentes, se requerirá de la ayuda de todo el personal para el desarrollo y manejo del proceso, de esta manera, la posibilidad de poner en práctica la propuesta, traerá beneficios a la organización que va desde la aplicación de normativas para regir el desempeño de las actividades en el manejo del

efectivo, hasta el manejo de formularios que permitirán un mejor desenvolvimiento de las actividades en pro de un mejoramiento continuo de los procesos.

La puesta en marcha de la propuesta debe ser inmediata a la aprobación de la misma, por cuanto esta herramienta fomentará dentro de la organización un efectivo control, luego de ser implementada debe ser utilizada siempre como medida para ejercer dicho control, el cual es necesario para la organización, además de servir como herramienta para una adecuada toma de decisiones.

Arias (2004, p. 26) expresa que “Los aspectos administrativos comprenden un breve capítulo donde se expresan los recursos y el tiempo necesario para la ejecución de la investigación”. En este sentido, se detallan los recursos necesarios para ejecutar la presente investigación:

1. **Recursos Materiales:** Se estima utilizar una computadora para transcribir la investigación a desarrollar; un pendrive para almacenar toda la información recopilada; textos propios del área temática; internet; material de oficina, tales como: resmas de hojas, cartuchos, carpetas, bolígrafos, clips, video beam, entre otros.

2. **Recursos Institucionales:** Para desarrollar la presente investigación se requiere utilizar los espacios de las bibliotecas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo así como de otras universidades del país; apoyo de la empresa Metales Aleados, C. A. para observar el proceso productivo durante la implantación del programa de producción más limpia así como de toda su información financiera.

3. **Recursos Humanos:** Apoyo del personal técnico y ejecutivo que labora en la empresa; asesoría técnica metodológica; asesoría de los diversos expertos de la materia, así como la supervisión y guía del tutor académico; asesoría del organismo consultor, CONINDUSTRIA, que ejecutará la implantación del programa de

asistencia técnica en producción más limpia de la empresa; así como el personal de apoyo para llevar a cabo dicha investigación.

### **Factibilidad de la propuesta**

La propuesta se considera factible, en cuanto a su implementación, tomando como referencia los beneficios que aporta la misma. Por otra parte, es factible puesto que la realización de la misma surgió como respuesta a la inquietud de los directivos en cuanto al mejoramiento de las actividades de la organización y las posibles soluciones o mecanismos de control a adoptar para garantizar la optimización de la gestión y la confiabilidad suministrada en el área.

**Recursos Humanos:** Se contará con el apoyo de todo el personal administrativo y contable que labora en la empresa y que están directamente relacionados con la problemática que se suscita, los cuales se encuentran capacitados para llevar a cabo la propuesta planteada.

**Recursos Materiales:** Se utilizarán todos los recursos materiales necesarios para llevar a cabo la realización e implantación de la propuesta, entre ellos se pueden mencionar: Computadoras, sistemas de información contable, textos, revistas, fotocopidora, hojas, bolígrafos y artículos de escritorio.

**Recursos Económicos:** Por otra parte, en cuanto a los recursos económicos la empresa cuenta con los mismos para su pronta ejecución dentro del departamento de contabilidad y administración. Además, dicha propuesta puede ser elevada a organismos financieros que pueden financiar la implantación del programa.

**Análisis Costo – Beneficio:** La presente propuesta señala una relación estimada de los costos que generará la misma, tomando en consideración los índices de inflación actual, y que estarán sujetos a cambio una vez que la empresa tome la

decisión de aplicar dicho instrumento de apoyo profesional, con el fin de optimizar el área administrativo/contable.

## **CAPITULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado el instrumento de recolección de datos se evidenció que la empresa Metales Aleados, C. A., mantiene estabilidad económica en el mercado a pesar de las evidentes fallas encontradas y a pesar de la situación económica que atraviesa el país, por ello se le recomienda lo siguiente:

En primer lugar implementar la propuesta objeto de estudio referida a implementar mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja en Metales Aleados C.A., ya que al tener procedimientos específicos, podrán contar con una herramienta gerencial efectiva para el control del flujo de caja, de manera tal que podrá continuar siendo una empresa estable económicamente y tomar decisiones acertadas para su continuo crecimiento, esto es no solamente a nivel gerencial, sino lo más importante colaborar con la disminución de contaminación por desechos y emisión de residuos por parte de nuestro proceso productivo, posibilitando una mejor calidad de vida a nuestros trabajadores.

Además, es necesario que se implementen las normas básicas de una buena administración, a saber: planificación, coordinación, control y dirección, las cuales parecen sencillas de aplicar, siempre y cuando se basen en información veraz, lo cual hasta los momentos no se había implementado.

Es menester tomar en cuenta que se deben registrar todas las entradas y salidas de efectivo, ello es relevante para un buen manejo de la administración en la empresa, ya que así podrán tener datos confiables a la hora de efectuar alguna inversión que se requiera en la empresa y proyectarlo a futuro.

Igualmente, hay que tomar en cuenta las normas y procedimientos señalados en la propuesta, las mismas deben ser conocidos por el personal de contabilidad y por la junta directiva para poder aplicarlas, esto evitará desvíos que podrían perjudicar la estabilidad financiera de Metales Aleados, C.A.

Además de lo expuesto, luego de tener un efectivo control del flujo de caja, se debe planificar cual es la maquinaria que puede ser reparada a través del mantenimiento correctivo y preventivo y cuál debe ser inutilizada para proceder a reemplazarla, con ello se podrán llevar a cabo los planes de financiamiento requeridos para aumentar nuestra capacidad instalada y transformar nuestra visión a empresa importadora y exportadora de productos de griferías para uso doméstico.

Cabe destacar que la implantación del Programa de Producción Mas limpia, posibilita el diseño de una empresa con un mejor aprovechamiento de los recursos, una empresa organizada y planificada y a su vez aumenta la rentabilidad de la organización mitigando su impacto social.

Se recomienda, que al momento de iniciar operaciones con la nueva maquinaria poner en práctica las normas ISO 14001:2004 , para lo cual es necesario dictar cursos de capacitación al personal involucrado y establecer objetivos dirigidos a mejorar el medio ambiente manteniendo una producción más limpia.

Por último, es relevante la capacitación del personal involucrado en el área administrativa y contable de la empresa, dicha capacitación se refiere a hacer de su conocimiento la nueva normativa para llevar a cabo un efectivo control del flujo de caja, lo que no ocasionará desembolsos dado que puede ser realizado en las instalaciones de la empresa por los mismos gerentes.

En este sentido, la utilidad de esta investigación es de interés múltiple, pues constituye un aporte no sólo para la empresa Metales Aleados, CA; sino para los futuros y los ya practicantes de la profesión, y para la unidad de investigación de la Dirección de Postgrado FACES; por ser una forma de orientar y de aplicar las herramientas financieras posibilitando un mejor desempeño en las acciones a cometer para mejorar esta labor, adicionalmente puede servir de paso inicial para la realización de nuevas investigaciones que busquen complementar o ser extensivas a otras áreas de la institución que se estudia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso (2001), **Administración de Empresas**. Editorial Panapo. Venezuela
- Arias (2001) **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas.
- Balestrini (2002) **Cómo Elaborar el Proyecto de Investigación**. Consultores y Asociados.
- Blanco Ramos, F. (1990). La Administración del Efectivo, Estudio Critico del Modelo de Beranelo. Revista de Economía y Empresa. Núm. 26, Pp. 107-124.
- Cámara de Industriales del Estado Aragua (CIEA)
- Cepeda (2006) **Administración Empresarial**. 2da Edición. Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Administración General. México. Mc Graw Hill. 80 p.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453** de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000
- Contreras, I. (2003). Glosario y Formulario de Administración Financiera. Trabajo de Ascenso sin publicar. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Cuervo Garcia (1994). Análisis y Planificación Financiera de la Empresa. Editorial Civitas, Madrid.
- Erard (2009) **Redes empresariales para la internacionalización**. Serie Nuestra Experiencia N° 5. Fundes Venezuela. [www.fundes.org](http://www.fundes.org)
- Guía para la **Elaboración de Proyectos de Trabajo de Especialización, Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctoral**- Universidad de Carabobo Valencia octubre 2004.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. (1997) **Los Principios de Contabilidad y las Normas de Procedimientos de Auditoria de Aceptación General de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela**. Tomo II Tercera edición. Caracas, Venezuela.
- Hernández (1998) **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Unimet. Edu. Buenos Aires.

- Hernández y Rodríguez 1996 **Introducción a la Administración un enfoque práctico**, Macgraw-Hill México 1994.
- Hernández y otros (2011), **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos** 4<sup>ta</sup> Edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- Izaguirre (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.** Llevada a cabo en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de empresas mención Finanzas
- Kotler(1998) **Dirección de Mercadotecnia.** (9a. ed.). Prentice Hall, C. A. México
- Ley de Reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). **Gaceta Oficial N° 38.236.**
- Ley Orgánica del Ambiente (2006), Gaceta Oficial de la República de Bolivariana de Venezuela Extraordinaria **No. 5.833.**
- Medina, (2005) **La experiencia de adopción de la producción más limpia en el sector de la fundición de México.** INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Volumen 16, N° 028. ISSN: 0121-5051.
- Peña (2008), **La Auditoría Financiera como Generadora de Herramientas Estratégicas Financieras y Empresariales para el Procesos de Toma de Decisiones en la Organización,** llevada a cabo en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" para optar al Título de Magíster Scientiarum en Contaduría Mención Auditoría
- PNUMA (2008) (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)
- Rojas (2008), **Diseño de Una Herramienta de Diagnóstico de la Gestión Financiera (HDGF) para Ser Aplicada como Instrumento para el Análisis de la Gestión Financiera de las PYMES de Lara,** llevada a cabo en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado " para optar al título de Especialista en Contaduría, Mención: Auditoría
- Sabino (2002) **Metodología de la Investigación Holística.** 3era Edición. Mc Graw Hill. México.
- Sinisterra, G. y Polanco, L. (1997). Fundamentos de Contabilidad Financiera y de Gestión. Cali: Universidad del Valle.

Tamayo y Tamayo (2004) **Metodología de la Investigación**. Editorial Limusa. México.

Torres (2011) **Plan de mejora ambiental bajo el enfoque de Producción Más Limpia para la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A-CABEL**, llevada a cabo en la Universidad de Carabobo para optar al título de especialista en Gerencia de Calidad y Productividad

Teoría de Administración Financiera (disponible en <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/3.pdf>)

Teoría del Desarrollo Sustentable (Disponible en [www.eumed.net/tesis.../Teoría %20 del%20Desarrollo%20Sustentable.htm](http://www.eumed.net/tesis.../Teoría%20del%20Desarrollo%20Sustentable.htm))

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006) **Manual de Trabajos de Grado, Tesis y Maestría de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador** (Caracas)

## **ANEXOS**

**Anexo A**  
**Instrumento de Recolección de Datos**



## Cuestionario Mecanismos de Control Financiero ante Prácticas de Producción Más Limpia (PML) en la empresa Metales Aleados, C.A

Grupo poblacional: Gerentes de área y Junta Directiva de la Empresa

Instrucciones: Marque con equis (X) la opción que considere correcta ante las siguientes interrogantes

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL CONTROL DEL FLUJO DE CAJA

ITEM	INTERROGANTE	SI	NO
1.-	¿La empresa cuenta con una adecuada organización en cuanto a sus procedimientos administrativos/contables para un efectivo manejo de sus recursos y cumplimiento de sus obligaciones?	X	
2.-	Según su opinión, la empresa presenta una falta de control del efectivo recibido?		X
3.-	¿Existe actualmente una mala sincronización entre la cobranza y las compras, afectando el flujo de caja de la empresa?	X	
4.-	¿Existe coordinación entre los integrantes del departamento de Administración y las decisiones emanadas de la Junta Directiva en cuanto al flujo de caja?		X
5.-	¿La dirección de la empresa realiza una acertada toma de decisiones, en cuanto a sus recursos financieros?		X
6.-	¿Se podrían aplicar controles administrativos/contables más eficaces para optimizar el flujo de caja?	X	
7.-	¿Las políticas de ventas y cobranzas de la empresa prevé las condiciones de compras y pagos idóneas para favorecer la optimización de los planes de producción y compromisos con terceros?		X

## PROCESO DE PLANIFICACION DEL FLUJO DE CAJA

ITEM	INTERROGANTE	SI	NO
8.-	Según su opinión ¿La empresa se encuentra estable económicamente?	X	
09.-	¿La situación financiera actual de la empresa requiere que se apliquen controles más efectivos en el flujo de caja posibilitando una gestión administrativa oportuna a la hora de realizar una nueva inversión?	X	
10.-	Según su opinión, ¿Los objetivos de crecimiento de las ventas y los planes diseñados a tal fin, toman en cuenta la capacidad y flexibilidad de la producción para hacer un uso óptimo de los recursos?		X
11.-	Según su opinión, ¿considera usted que flujo de caja de la empresa es flexible para cubrir nuevos planes y proyectos en materia ambiental y productiva?		X

## PROCESO DE CONTROL INTERNO DEL FLUJO DE CAJA

ITEM	INTERROGANTE	SI	NO
12.-	¿La contabilidad se realiza de acuerdo con normas específicas que conlleven a la optimización del flujo de efectivo?	X	
13.-	¿En la actualidad se toma en cuenta el flujo de efectivo para la toma de decisiones?		X
14.-	Considera usted que dentro de los objetivos de la empresa están aquellos que tienen que ver con la calidad de vida del trabajador, el mejoramiento del nivel de vida y el desarrollo de las potencialidades individuales y de grupo de sus trabajadores?	X	
15.-	¿Las conciliaciones bancarias emiten información fiable para poder tomar decisiones acertadas en cuanto a los recursos de la empresa?		X
16.-	Considera usted que los procedimientos administrativos/contables de rutina utilizados para procesar cada tipo de transacción, se realizan en tiempo optimo exigido por la dinámica de la empresa?		X
17.-	Según su opinión ¿La empresa posee un presupuesto de tesorería óptimo la cual permita realizar pronósticos financieros oportunos?		X
18.-	Opina usted que los Estados Financieros se presentan de manera oportuna y confiable, la cual posibilite la toma de decisión?		X
19.-	La empresa utiliza la herramienta de los indicadores técnicos financieros para la toma de decisión?		X

20.-	Considera usted que con la implantación del programa de Producción Más Limpia (PML) se puede apreciar el crecimiento de la productividad del trabajo y por ende un aumento de la rentabilidad de la empresa?	X	
21.-	Considera usted que los manuales de procedimientos que posee la empresa en su actualidad están diseñados de tal forma que posibilite la comprensión de todos los procesos y subprocesos administrativos/contables de la organización?		X

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta

**Anexo B**  
**Determinación de Confiabilidad**

### DETERMINACIÓN DE LA CONFIABILIDAD

ITEMS/ MUESTRA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		(X-x)	(X-x) <sup>2</sup>
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	9,75	95,06
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	9,75	95,06
3	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	14	2,75	7,56
4	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	14	2,75	7,56
5	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	14	2,75	7,56
6	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	14	2,75	7,56
7	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	14	2,75	7,56
8	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	14	2,75	7,56
9	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	13	1,75	3,06
10	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	13	1,75	3,06
11	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	11	-0,25	0,06
12	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	11	-0,25	0,06
13	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	11	-0,25	0,06
14	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	11	-0,25	0,06
15	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	6	-5,25	27,56
16	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	5	-6,25	39,06
																						196		241,88
P	0,94	0,12	0,12	0,88	0,88	1,00	0,50	0,12	0,12	0,88	0,88	0,12	0,88	0,62	0,12	0,12	1,00	1,00	1,00	1,00	0,62	11,25		14,12
Q	0,06	0,88	0,88	0,12	0,12	0,00	0,50	0,88	0,88	0,12	0,12	0,88	0,12	0,48	0,88	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48			
P*Q	0,06	0,11	0,11	0,11	0,11	0,00	0,25	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,30	0,11	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	1,87		

$$Kr_{20} = 21/20 * (14,12 - 1,87/14,12)$$

$$Kr_{20} = 1,05 * 0,86 = 0,90 \text{ (Instrumento de Alta Confiabilidad)}$$

**Anexo C**  
**Cartas de Validación por Juicio de expertos**

Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas  
Campus la Morita

### CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_, licenciado (a) en \_\_\_\_\_, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de información “Cuestionario 1” desde el punto de vista \_\_\_\_\_, diseñados por BRAVO SANCHEZ, JORGE ARMANDO los cuales serán aplicados a la muestra seleccionada en la investigación de Trabajo de Grado de Maestría titulado: **“MECANISMOS DE CONTROL FINANCIERO QUE PERMITAN LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA A EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR FUNDICIÓN DEL ESTADO ARAGUA. CASO DE ESTUDIO: METALES ALEADOS, C.A. UBICADA EN SAN JOAQUÍN DE TURMERO, ESTADO ARAGUA”**

Constancia que se expide a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_  
C.I. \_\_\_\_\_

Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas  
Campus la Morita

### CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_, licenciado (a) en \_\_\_\_\_, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de información “Cuestionario 1” desde el punto de vista \_\_\_\_\_, diseñados por BRAVO SANCHEZ, JORGE ARMANDO los cuales serán aplicados a la muestra seleccionada en la investigación de Trabajo de Grado de Maestría titulado: **“MECANISMOS DE CONTROL FINANCIERO QUE PERMITAN LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA A EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR FUNDICIÓN DEL ESTADO ARAGUA. CASO DE ESTUDIO: METALES ALEADOS, C.A. UBICADA EN SAN JOAQUÍN DE TURMERO, ESTADO ARAGUA”**

Constancia que se expide a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_  
C.I. \_\_\_\_\_

**Anexo D**  
**Criteria de Validez por Juicio de Expertos**

Universidad de Carabobo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Área de Postgrado  
 Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas  
 Campus la Morita

**Título de la investigación:** Mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpia a empresas pertenecientes al sector fundición del Estado Aragua. Caso de estudio: Metales Aleados, C.A. ubicada en San Joaquín de Turmero, estado Aragua

**INSTRUCCIONES:** Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
Observaciones:												

**Legenda:** Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

**Evaluado por:**

Nombre: \_\_\_\_\_

CI: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Universidad de Carabobo  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Área de Postgrado  
 Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas  
 Campus la Morita

**Título de la investigación:** Mecanismos de control financiero que permitan la eficiente administración del flujo de caja a partir del desarrollo de prácticas de producción más limpia a empresas pertenecientes al sector fundición del Estado Aragua. Caso de estudio: Metales Aleados, C.A. ubicada en San Joaquín de Turmero, estado Aragua

**INSTRUCCIONES:** Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Ítem	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
Observaciones:												

**Leyenda:** Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

**Evaluado por:**

Nombre: \_\_\_\_\_

CI: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_