

**EL PRESUPUESTO DE TESORERIA COMO
HERRAMIENTA DE PLANEACION
ESTRATEGICA PARA LA TOMA
DE DESICIONES Y FINANCIAMIENTO
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
CASO: MARINA MUNICIPAL PUNTA BRAVA, C.A**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MENCIÓN FINANZAS



**EL PRESUPUESTO DE TESORERIA COMO HERRAMIENTA DE
PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DESICIONES Y
FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CASO:
MARINA MUNICIPAL PUNTA BRAVA, C.A**

Autora:
Soto, Karem

Bárbula, Septiembre de 2013.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



EL PRESUPUESTO DE TESORERIA COMO HERRAMIENTA DE
PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DESICIONES Y
FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CASO:
MARINA MUNICIPAL PUNTA BRAVA, C.A

Autor: Soto, Karem

Tutor: Msc. Rafael Blanco

Trabajo de Grado Presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad
de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración de Empresas
Mención Finanzas

Bárbula, Septiembre de 2013.

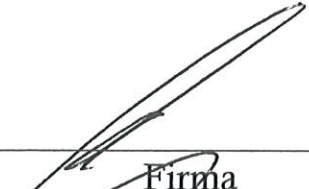


AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Rafael Blanco titular de la cédula de identidad N° 1.374.127, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría titulado: "El presupuesto de Inversión como herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones y financiamiento de la pequeña y mediana empresa caso "Harina Municipal Punta Brava, CA"

Presentado por el (la) ciudadano (a) Karlem Soto Titular de la cédula de identidad N° 16.801.523, para optar al título de Registro Administración de empresa, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.


Firma
C.I: 1.374.127

Nota: Para la inscripción del citado trabajo, el alumno consignará la relación de las reuniones periódicas efectuadas durante el desarrollo del mismo, suscrita por ambas partes.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MENCIÓN FINANZAS



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

EL PRESUPUESTO DE TESORERIA COMO HERRAMIENTA DE
PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DESICIONES Y
FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CASO:
MARINA MUNICIPAL PUNTA BRAVA, C.A

Tutor:
Rafael Blanco

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Programa: Maestría de Administración de Empresa Mención Finanzas
Por: Profesor Rafael Blanco
C.I.-1.374.127

Bárbula, Septiembre de 2013.



Programa de Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas

*Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de
Grado*

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES Y FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CASO: MARINA MUNICIPAL PUNTA BARVA, C.A.”** adscrito a la Línea de Investigación: **Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano**, presentado por el (la)ciudadano(a),**KAREM SOTO.**, titular de la cédula de identidad N°:**16.801.523**, y elaborado bajo la dirección de el (la) Tutor(a): **Prof. Rafael Blanco** Cédula de identidad N°:**1.374.127**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los 28 días del mes de marzo de 2012

Por la Comisión Coordinadora:


**Prof. PEDRO JUAN
FERRER**
Coordinador del Programa


Prof. RAFAEL BLANCO
Miembro del Programa



DEDICATORIA

- A Dios todo poderoso que ha sido mi voluntad, mi protector, la sabiduría y guía en cada paso de mi vida, por su inmenso amor y la misericordia de darme tantas oportunidades, le dedico esta meta y todos los logros de mi vida para que de su mano sean útil para el bien.
- A mis padres, Maria Elena y Henri, por su apoyo, amor, confianza, respeto, y ejemplo de constancia en todas las etapas de mi vida y en cada sueño y meta que me he propuesto.
- A mi abuela Josefina y mi tía Marina por sus bendiciones, consejos, amor y ejemplo de constancia, fe y enseñanza del poder de Dios sobre toda las cosas.
- A mi prima, Génesis por ser mi hermana, y amiga, por su confianza, apoyo, en cada meta que me he propuesto.
- A mis amigos; Karelis, Evelyn, Reinaldo, Elvis y Gabriela por acompañarme y motivarme a continuar en este trabajo. En Especial a Karina, Ana, por haberme instruido y ayudado en este proyecto.

AGRADECIMIENTO

- Agradezco enormemente a Dios por la vida, la salud, la familia, la protección, y luz en cada paso de mi vida, que me ayudado a culminar esta meta y todas las que he alcanzado hasta ahora.
- Agradezco a mis Padres, Maria Elena y Henri, por su ayuda y consejos siempre oportunos para culminar este proyecto.
- A mis profesores especialmente a la Profesora Eglee de Blanco, el Profesor Rafael Blanco, el Profesor Pedro Juan y el Profesor Giovanni Gómez por su amistad y apoyo en la culminación de esta etapa.
- A mis compañeros de trabajo; Daniel Mendes, Alejandra Basciani, Josune Pardo, y Loreisy Martinez por permitirme y prestarme la colaboración necesaria en la elaboración de este importante trabajo dentro de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A
- A mis compañeros de clases, Karina Barbosa y Adriana Vivas, Dailel Anuel por acompañarme y apoyarme en la culminación de este proyecto.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MENCIÓN FINANZAS



**EL PRESUPUESTO DE TESORERIA COMO HERRAMIENTA DE
PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DESICIONES Y
FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CASO:
MARINA MUNICIPAL PUNTA BRAVA, C.A**

Autor: Soto, Karem
Tutor: Blanco, Rafael
Fecha: Septiembre, 2013

RESUMEN

El presupuesto de tesorería es el reflejo de la previsión de cobros y pagos contemplados dentro de las operaciones de toda empresa es una herramienta de planificación financiera que aporta mayor eficiencia y eficacia en la operaciones y toma de decisiones en el corto plazo; la presente investigación tiene el propósito de diseñar un presupuesto de tesorería para la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A que garantice el mejor manejo del efectivo en el departamento de Administración debido a que en la actualidad carece de un mecanismo de planificación para sus operaciones de cobro y pagos, lo que le genera problemas de liquidez al enfrentar sus obligaciones. Para ello se realizo un diagnostico de los procedimientos que se están utilizando en la empresa en el departamento encargado de la tesorería, y se determino que elementos dentro del presupuesto de tesorería orientan a la empresa para la toma de decisiones de apalancamiento, a fin de realizar el diseño de un presupuesto de tesorería adaptado a las necesidades e información de la empresa. El diseño de la investigación es no experimental apoyado en una investigación de campo con base documental y se ajusta a un proyecto factible. La técnica de recolección de dato utilizada es el cuestionario estructurado y el análisis de contenido a través de la observación directa. La población estuvo compuesta por un total de cinco personas relacionadas con los departamentos de Administración, a quienes se les aplico un cuestionario compuesto por preguntas cerradas. Se concluyo que la empresa en estudio a través del presupuesto de efectivo basado en proyecciones financieras, mejoren el control de la inversión y el gasto fomentando la movilización rápida de los recursos y ayuden a la mejor toma de decisiones en cuanto a financiamientos.

Palabras claves: Presupuesto, Planificación Estratégica, toma de decisiones, financiamiento.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MENCIÓN FINANZAS



**TREASURY BUDGET PLANNING AS A TOOL FOR MAKING STRATEGIC
DECISIONS AND FINANCING OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
CASE: PUNTA BRAVA MUNICIPAL MARINA, CA**

Author: Soto, Karem
Tutor: Blanco, Rafael
Date: Septiembre, 2013

SUMMARY:

The cash budget is a reflection of the forecast of cash receipts and payments referred to within the operations of every business is a financial planning tool that provides greater efficiency and effectiveness in the operations and decision making in the short term ; this research aims to design a cash budget for the company Marina Municipal Punta Brava , CA to ensure better management of cash in the Administration department because currently lacks a planning mechanism for its collection operations and payments, which generates cash flow problems to meet its obligations . To do a diagnosis of the procedures that are being used in the company in charge of the treasury department was conducted and it was determined that elements within the cash budget to guide the business decisions of leverage, in order to perform designing a cash budget tailored to the needs and company information . The research design is not supported on an experimental field research and evidence base is adjusted to a feasible project . The data collection technique used is the structured questionnaire and content analysis through direct observation. The population consisted of a total of five related departments of Administration, to whom I applied a questionnaire with closed questions people. It was concluded that the joint study through the cash budget based on financial projections, improve monitoring of investment and expenditure by promoting the rapid mobilization of resources and help to better decision making regarding financing.

Keywords : budget , strategic planning , decision making , financing.

INDICE GENERAL

	Pág.
CONSTANCIA DE ACEPTACION DEL TUTOR.....	iv
Dedicatoria.....	vi
Agradecimientos.....	vii
RESUMEN.....	viii
SUMMARY.....	ix
INDICE GENERAL.....	x
INDICE DE CUADROS.....	xii
INDICE DE GRAFICOS.....	xiv
INTRODUCCION.....	xv
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos de la investigación.....	27
Justificación.....	28
CAPITULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	31
Bases Teóricas.....	38
Definición de términos.....	60
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Tipo de Investigación.....	64
Diseño de la Investigación.....	65

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	66
Instrumentos de recolección.....	68
Población y Muestra.....	69
Técnicas de Análisis e interpretación de datos.....	71
Validez y Confiabilidad.....	72
CAPITULO IV	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
Análisis de los Resultados.....	73
CAPITULO V	
LA PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta.....	105
Objetivos de la Propuesta.....	106
Desarrollo de la Propuesta.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	119
Recomendaciones.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
ANEXOS.....	129

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
1. Planificación de Procedimientos.....	74
2. Presencia de Misión.....	75
3. Presencia de Visión.....	76
4. Conocimiento de Misión y Visión.....	77
5. Compresión de política empresarial.....	78
6. Existencia de política empresarial.....	80
7. Entendimiento de valores corporativos.....	80
8. Presencia de valores corporativos	82
9. Conocimiento de políticas y valores empresarial	83
10. Existencia de organigrama.....	84
11. Entendimiento de responsabilidades alcances y limitaciones.....	85
12. Evaluación de rendimiento destrezas y aptitudes.....	86
13. Conocimiento de los canales de comunicación.....	87
14. Presencia de canales de comunicación	88
15. Situación de la relaciones de trabajo	89
16. Desarrollo de discusiones	90
17. Comunicación de proyectos	91
18. Conocimiento de presupuesto	93
19. Elaboración de presupuestos	94
20. Continuidad del presupuesto.....	96
21. Presencia de auditorias	97

22. Existencia de políticas en el manejo de efectivo.....	98
23. Control de las firmas autorizadas	99
24. Ventas.....	110
25. Gastos.....	112
26. Sueldos y Salarios.....	114
27. Cuadro Técnico Metodológico.....	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág.
1. Planificación de Procedimientos.....	75
2. Conocimiento de la misión y de la visión.....	78
3. Compresión de política empresarial.....	79
4. Entendimiento de valores Corporativo.....	82
5. Conocimiento de Política y Valores Corporativo.....	84
6. Conocimiento de Canales Comunicación.....	88
7. Presencia de Canales de Comunicación.....	89
8. Desarrollo de Discusiones	91
9. Comunicación de Proyectos.....	93
10. Conocimiento de Presupuesto.....	94

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, la necesidad de las empresas por poseer herramientas de planificación se ha hecho más evidente, ya que estas permiten el manejo eficiente de las operaciones de la empresa garantizándoles mayor, rentabilidad, monitorio, control, y estabilidad. Las grandes y pequeñas empresas consientes de esa necesidad, han puesto en práctica con la ayuda de procedimientos financieros basados en cálculos y estimaciones, herramientas para la planificación de las operaciones que sirve de base en la toma decisiones, aplicación y estructuración de políticas que anticipen los escenarios cambiantes para la organización ya sean por factores interno y externos del mercado donde se desenvuelven, que les permitan uso de la gama de oportunidades en innovación e inversión que garanticen su mayor competitividad.

En las últimas décadas, las pequeñas y medianas empresas han ido perfeccionando sus actividades, con la finalidad de maximizar su rentabilidad y mostrarse como una alternativa rentable para los empresarios, pasando de ser solo negocios pequeños a empresas bien establecidas al día con el marco económico.

Muchas empresas están en la búsqueda de adaptarse a la nueva realidad del país, mejorando sus productos y servicios, atendiendo las necesidades de financiamiento internas y externas, para tener acceso a un mercado cada vez más competitivo. El tiempo resulta un factor de suma importancia cuando se analiza la estructura financiera de una empresa, el mal uso del mismo, podrá traer graves problemas de desequilibrio económico, por ejemplo poca o ninguna liquidez en el corto plazo y escasa solvencia en el largo plazo, y siendo cada día los mercados más competitivos, para las empresas, el hecho de no adaptar sus organizaciones a terrenos cambiantes y economías fluctuantes, se traduce en empresas débiles e inestables con escasas posibilidades de crecer.

En este sentido la aplicación de herramientas como el presupuesto de tesorería el cual se refleja las previsiones provenientes de los cobros y pagos realizados en la empresa de las estimaciones en operaciones y así como inversión, le permitirá a la empresa evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y pago y las posibilidades de adquisición de activos y mejoras de sus instalaciones, a su vez permite a la empresa tomar las medidas adecuadas de inversión de los sobrantes de efectivos e identificar las opciones adecuadas de financiamiento de los faltantes.

Siendo el principal problema de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A de acuerdo a la data obtenida para la investigación, la falta de planificación estratégica de las operaciones de efectivo, la cual hasta el momento es omitida para las operaciones de efectivo y de la misma forma en la toma de decisiones, sin una definición de políticas empresariales y valores, así como la supervisión de las responsabilidades asignadas al personal y las evaluaciones de desempeño que generen respaldo a las operaciones financieras y la garantía de buenos resultados todo ello acompañado de una débil comunicación de las decisiones y proyecto designados sin la antes discusión de opiniones e ideas, todos estos componentes que en conjunto generan problemas financieros y administrativos que trascienden en incapacidad para afrontar las obligaciones normales de la empresa como los servicios de mantenimientos de las instalaciones, así como las cuentas por pagar relacionadas a la compra de suministros de oficina, y adquisición de equipos y mobiliarios, al igual que la imposibilidad de mejoramiento en las instalaciones y servicios ofrecidos, el uso no planificado ni controlado del efectivo.

A tal efecto la presente investigación propone la implementación de un presupuesto de efectivo que contribuyan al mejoramiento de las operaciones del departamento de administración, especialmente en el área de tesorería que ayude a la empresa a planificar y prevenir anticipadamente sus niveles de liquidez, así como evaluar que se esté cumpliendo las políticas de cobros y pagos que favorezcan la

rentabilidad de la empresa y proporcionen bases solidas y confiables para la incursión de las diferentes fuentes de financiamientos que estén de acuerdo a la situación financiera y la posibilidad de inversiones que produzcan beneficios para la empresa y su mejor posicionamiento.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas conocida por sus siglas como (PYMEs) son empresa de espíritu emprendedor de características distintas y limitaciones ocupacionales, independientes y con una alta predominancia el en área de comercio, son la caracterización más elocuente de la composición empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado y se pueden encontrar de distintas envergadura esto relacionado en la mayoría de los casos con el sector o la actividad que realizan.

De acuerdo al Centro de Estudio para el Desarrollo Exportador en el artículo titulado Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional de la Universidad de Palermo; las pymes representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vía de desarrollo. Y sus aportes principales son el estímulo de la actividad privada, el desarrollo de habilidades así como representar una fuente importante de empleo por lo que han logrado un papel destacado dentro de la economía mundial, este tipo de empresa son generadoras de diversidad en las actividades económicas y sirven de aporte a las exportación y el comercio, ya que son organizaciones flexibles capaces de responder rápidamente a los cambios en el mercado creando con ello terrenos más competitivos, a la vez que se han convertido en las principales auxiliares de las grandes empresas, como subcontratadas de servicios y con ello contribuyen a minimizar costos.

Para Venezuela el termino Pequeña y Mediana Empresa PYMES es definido de acuerdo al el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y demás Unidades de Propiedad Social (2008) en su artículo 5° señala su definición de las PYMES:

Pequeña empresa: aquellas que posean una nomina promedio anual de 50 trabajadores y con facturación de hasta cien mil (100.00) UT anuales. Mediana empresa aquella que posean una nomina promedio anual de hasta 100 trabajadores y con facturación de hasta dos cientos cincuenta mil (250.000) UT anual.

La mayor parte de esta pequeñas empresas corresponden a empresas familiares generalmente con el fin de minimizar costo en los sueldos y salarios, lo que a su vez produce dificultades en el área administrativa, ya que las personas que figuran al frente de ella no están preparados para manejar ciertas situaciones, como hacer una buena inversión, hacer un buen manejo de las entradas y salidas de efectivo, estudiar las posibilidades de mercado o simplemente no tienen la preparación suficiente para hacer una buena expansión de su negocio.

De tal manera que la administración debe participar de manera cercana en las operaciones esto les permitirá identificar las variaciones importantes en los datos expuestos dentro de los estados financieros, que eviten errores en la toma de decisiones, a la vez de implementar acciones correctivas para controlar las actividades, el manejo del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios.

Es recomendable entonces una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido, muchas de las pequeñas y medianas empresa fracasan porque sus dueños quieren disfrutar de los beneficios de la empresa antes de tiempo o disponer del efectivo de la empresa de manera poco organizada y soportada. Lo que es ocasionado generalmente por la insuficiente disponibilidad de recursos monetarios, imprescindibles para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones y su nivel de actividad.

Las pequeñas y medianas empresas del sector de servicio se han posicionado en los mercados de hoy gracias a la rentabilidad que tienen para las grandes empresas el aprovechar el conocimiento y preparación de un área para manejar sus operaciones con menor margen de error y rentabilidad de costos. Los empresarios en la necesidad de aminorar costos representados en nominas de empleados grandes, consideran la posibilidad de contratar el servicios de estas empresas, Venezuela en la actualidad debido a los grandes cambios económicos se suma a los países del continente que innovando sus empresas y con la finalidad de adaptarla a las situaciones cambiantes y las crisis inesperadas que facturan en ocasiones las finanzas y estabilidad de la empresa les beneficia la contratación de las PYMES.

En la actualidad el nivel de experiencia y conocimiento es de suma importancia a la hora de administrar cualquier organización por muy pequeña que parezca la constante planificación de las actividades y la capacitación del personal no debe obviarse dentro de la decisiones de la organización, además de crear eficientes controles internos que eviten la mala administración de los recursos. Otras veces el escaso conocimiento acerca de las opciones que ofrece el mercado, dentro y fuera de del sistema bancario, puede sumarse a las dificultades de las PYMES, así como el desconocimiento de sus propias fuentes de financiamiento.

Cabe destacar que hoy día los bancos, organismos del Estado y entidades privadas dan cuenta de esta oferta, por ejemplo: líneas de crédito con tasas de interés subsidiado, fideicomisos, leasing, factoring, fondos de riesgo, sociedades de garantía recíproca, etc. Conforman sólo una parte de este abanico de soluciones financieras para firmas de mediano y pequeño porte.

Por esta razón es necesario distinguir el financiamiento interno y el financiamiento externo, definidos por Bodie, Zvi, Merton y Robert (1999) como:

El Financiamiento Interno procede de las operaciones de la compañía. Abarca fuentes como las utilidades retenidas los sueldos acumulados y las cuentas por pagar. Por ejemplo, si una firma obtiene utilidades y las reinvierte en planta y equipos nuevos, habrá financiamiento interno por medio de las utilidades retenidas. El Financiamiento Externo se produce siempre que los gerentes deben reunir fondos de inversionistas o prestamistas del exterior. Habrá financiamiento externo cuando una empresa emita bonos o acciones para financiar la compra de planta y equipos nuevos. (p. 418).

Se comprende entonces, el financiamiento como una combinación de recursos utilizados en mezcla que permiten el desempeño de las actividades de la empresa y sus proyectos de inversión, que pueden proceder de la misma empresa o de un tercero comprometiéndose en una fecha a devolver el préstamo mas los respectivos intereses, comisiones, gastos, entre otros, con el fin de llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.

Es preciso señalar que en toda pequeña y mediana empresa a la hora de optar por financiarse a corto plazo, se debe imponer la cautela: ante la necesidad de hacerse de fondos rápidamente, muchos dueños y directivos suelen perder de vista la

verdadera ecuación de costos y beneficios. La toma de decisiones financieras a corto plazo debe realizarse sobre bases científicas para lo cual se requiere el uso de herramientas como el presupuesto que permitan a través de cálculos y estimaciones evaluar con criterio económico las diferentes alternativas que generen soluciones y beneficios a la organización en lugar de pérdidas.

En consecuencia, es necesario que las PYME utilicen herramientas para soportar sus decisiones Campos (2010) señala que todo proceso de planeación y control financieros debe basarse en la preparación de pronósticos financieros y varios tipos de presupuestos para todas las áreas significativas e importantes de las actividades normales de la organización, ya que proporciona de manera detallada las partidas que controlan los ingresos y los costos, y por ende mejorar las operaciones internas a través de la reducción de costo y el aumento de la rentabilidad.

Para las empresas, la determinación de la estructura de financiamiento es particularmente relevante, por lo que la alta gerencia debe realizar un análisis detallado de cuál fuente de financiamiento debe utilizar en un negocio, con el fin de no caer en un ahogo financiero Este es un aspecto importante a analizar en nuestros días, puesto que las tasas de interés son cada vez más inestables, provocando con ello que el costo del dinero varíe en el corto tiempo, tomar decisiones para conducir acertadamente una organización, resulta algo complejo y representa una gran responsabilidad para las personas que asumen tal compromiso es por ello que deben establecer mecanismos que indiquen la situación actual y futura de la organización.

Es preciso mencionar que la planeación financiera a través del presupuesto dará a la empresa una coordinación general de su funcionamiento, al respecto la revista *ilustrados.com* en su artículo “Planeación Financiera a corto plazo” de los

autores: Espinoza, Rivas Cisneros y Estrada consideran que La planeación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa. De igual forma consideran tres elementos como claves en el proceso de planeación financiera:

1. La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planeación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivo y capital
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planeación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Son diversos los presupuestos utilizados dentro del proceso de planificación y control, cada presupuesto tiene su utilidad y propósito. Uno de los presupuesto más importantes es el presupuesto de ventas, este presupuesto tiene influencia en el requerimiento de financiamientos, al igual que el presupuesto de activo que determina la necesidad o no de activos y si la empresa puede adquirirlo por si sola o deberá recurrir a financiamientos externos, el presupuesto de efectivo es el más importante a la hora de tomar decisiones en cuanto a financiamiento ya que este refleja la disponibilidad y liquides real de la organización.

En este mismo orden de ideas Campos (2010) establece que:

Un flujo de efectivo neto positivo indica que la empresa tiene un financiamiento interno suficiente. Sin embargo si no se lleva a cabo una planeación adecuada para el incremento en el volumen de las operaciones, puede llegarse a producir un flujo de efectivo negativo, lo cual indica que se requerirá de un financiamiento adicional. Si se conoce esto con anticipación y se opta por un financiamiento externo mayor será la oportunidad para integrar la documentación requerida y concretar los convenios con las fuentes de financiamientos que cobren las menores tasas de interés. (p. 266).

Dicho esto se puede concluir que el presupuesto de efectivo, es uno de los principales instrumentos de la planificación financiera de corto plazo, ya que permite saber a la empresa, cuándo a lo largo del período de planeación, se contará con excedentes, o se enfrentará una escasez de efectivo. De esta manera, la gerencia podrá empezar con tiempo, la búsqueda de financiamiento de corto plazo, actualmente la empresa en estudio llamada Marina Municipal Punta Brava, C.A no lleva a cabo ningún presupuesto que le permita analizar de manera más precisa su situación financiera a corto o largo plazo ni su capacidad de respuesta antes las obligaciones con sus proveedores, para la empresa los últimos periodos han transcurrido en mucha incertidumbre la mayoría por la falta de liquidez dificultándole atender pagos importantes como los servicios de mantenimientos y reparación la ausencia de estos servicios ocasiona la desmejora de las instalaciones y su mal estado no garantiza la seguridad de visitantes ni empleados haciéndose cada día menos competitivas.

La Marina Municipal Punta Brava, C.A está compuesta por un departamento de administración del que se desprende un departamento de tesorería encargado de la emisión de cheques, manejo de caja chica, y cancelación de los deberes laborales este

departamento toma las decisiones derivadas a nuevas inversiones y cancelación de pasivos de acuerdo a su disponibilidad y solvencia semanal; dicho departamento posee muchas debilidades a la hora de la toma de decisiones ya que no siempre son las más acertadas, uno de su principales problemas es la falta de presupuesto anticipados que puedan exponer a través de cifras la capacidad de financiamiento propio de la compañía ante sus pasivos o su disponibilidad para optar por un financiamiento externo.

Por su parte existe un departamento de contabilidad y cuentas por pagar que se encarga del registro de los pasivos en los que se incurren, el departamento de compra es el encargado de la adquisición de materiales y servicios necesarios para poner en marcha las operaciones de la empresa con el objetivo principal de obtener los mejores materiales al menor costo y a su vez se lleva a cabo operaciones de recurso humano, todos estos procesos son realizados de manera manual ya que la organización solo cuenta con un sistema contable y no administrativo imposibilitándole un mejor control de la cuentas por pagar proveedores.

El departamento de cuenta por cobrar cumple una labor de gran importancia a la hora de presupuestar ya que en el encuentran indicadores de rotación que permiten tomar decisiones, en la Marina Municipal Punta Brava, C.A se cuenta con un departamento de Cuenta por Cobrar en el cual se elabora el cobro de los servicios ofrecidos en la empresa este departamento también posee debilidades generadas por la elaboración de factura manual las cuales son realizadas al momento de pago de los clientes y no al final de cada mes lo que conlleva a un desconocimiento de las cuentas por cobrar reales de la compañía ya que no existe un mayor analítico sistematizado por cliente.

Dichas debilidades, son evidencias claras de una inadecuada aplicación de los procedimientos administrativos y la ausencia de indicadores que permitan conocer la situación real de la empresa y con ello alto niveles de incertidumbre a la hora de tomar decisiones tanto para invertir como para asumir compromisos derivados de la adquisición de financiamientos externos.

A primera vista los financiamientos generan el crecimiento de las utilidades y una salida rápida de las obligaciones, pero el problema se presenta si el negocio no produce utilidades suficientes en sus operaciones para pagar las deudas lo recomendable es que la empresa cuente con indicador que le permita a la empresa anticipar su situación financiera y las herramienta con las que cuenta para financiarse y mantenerse en el mercado.

Formulación del problema:

De lo anteriormente expuesto surge la siguiente interrogante:

¿De qué manera el presupuesto de tesorería como herramienta de planificación estratégica el permitirá optimizar el proceso de toma de decisiones y financiamiento en el mejor uso de los recursos?

Objetivos

Objetivo General

Proponer el presupuesto de tesorería como herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones y financiamiento de la pequeña y mediana empresa con la finalidad de generar mayor estabilidad financiera.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar los procedimientos que se está utilizando en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A como herramienta de planeación estratégica y control del efectivo.
2. Describir los elementos del presupuesto de tesorería que orienten a la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A para la toma de decisiones de financiamiento.
3. Diseñar el presupuesto de tesorería para una adecuada planificación estratégica y control para la toma de decisiones de financiamiento.

Justificación de la investigación

Es importante en todo tipo de organización diagnosticar su situación en cualquier espacio bien sea en lo económico y financiero, esto le permitirá que las decisiones que se tomen en terrenos de incertidumbre y premura sean las más acertadas y no representen un ahogo financiero o una equivocación fatal para la empresa, es de vital importancia la utilización y puesta en práctica de las técnicas y herramientas enmarcada dentro de los procesos de planeación y control como lo es el presupuesto, el cual proporciona un monitoreo constante de las actividades y los procesos, además de transmitir seguridad y bases para la eficiente toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa.

La intervención de herramientas de planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa fortalece su crecimiento, además de hacerlas más competitivas, esto con la ayuda de planes operativos a largo plazo que estén focalizados a cumplir los objetivos de la empresa e igualmente le permita estimar las debilidades y amenazas que amenacen con dañar su supervivencia en el mercado comercial y de servicio para el cual han resultado ser una fuerza importante, una vez dicho esto y como ya se ha expuesto el presupuesto de tesorería representa una herramienta factible para una mejor planificación financiera ya que este es un instrumento que permite mayor certeza de los ingresos y egresos que tiene una empresa y es un indicador eficaz de la carencia de financiamiento interno que sugiere la opción del financiamiento externo esto de manera anticipada a través de escenarios basados en estimaciones, además de predecir su mecanismo de respuesta a las obligaciones que trae consigo un financiamiento.

La empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A es una Pequeñas empresa que juega un papel muy importante en la captación de ingresos del Estado como la mayoría de las Pequeñas y Medianas empresas del país, de igual forma es

generadoras de empleos para la población. De allí la importancia de preservar su crecimiento y permanencia en la sociedad a través de buenas políticas de planeación y control además de una eficiente administración de sus recursos que generen la mejor toma de decisiones.

Por lo tanto se propone un estudio detallado de la importancia de la elaborar un presupuesto de tesorería de manera que se realice de manera recurrente para el mejor manejo de efectivo y la toma de decisiones concernientes a la elección del financiamiento como herramienta del proceso financiero y operacional de la empresa Marina Municipal Punta Brava C.A.

Según la revista Gerente (Septiembre 2010), se explica que en Venezuela “las empresas pequeñas y medianas de cualquier ramo productivo constituyen cerca del 80% del sector servicio”. Con base a ello se puede concluir que las PYMES constituyen un pilar esencial de la sociedad venezolana, por cuanto el uso y aplicación de herramientas tales como el presupuesto de efectivo es vital para las organizaciones.

Se espera que la información recabada y la propuesta sean de gran ayuda a la Marina para mejorar la situación presentada anteriormente en cuanto a la ausencia de procedimientos para un adecuado control del efectivo que le permitan obtener mejores resultados financieros, además de la posibilidad de optar por un financiamiento externo y así cumplir los objetivos para los cuales fue creada.

También será de potencial apoyo a los futuros investigadores ya que les permitirá afianzar sus trabajos de investigación y generar los diferentes puntos de vistas sobre el tema para así aplicar sus propias teorías y cumplir sus objetivos.

Así mismo la presente investigación está conforme a la línea de investigación adaptadas a la Maestría en Administración de Empresa Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, a saber la línea de Gestión Financiera y Sistema empresarial Venezolano, por tanto, es un recurso útil que puede servir de información bibliográfica para futuros proyectos de investigación con temas similares, en los que dese ahondar sobre el tema del presupuesto de efectivo.

Esta investigación proporcionara valor agregado a la academia pues generara una fuente de información que será de provecho intelectual a los estudiantes. Seguido a esto la población estudiantil se beneficiara ya que el presente trabajo investigativo incrementara y reforzara sus conocimientos en el tema planteado y podrán a través del estudiar, investigar y sacar sus propias conclusiones.

Constituye igualmente un aporte relevante para los conocimientos de la autora ya que se traduce en una mejor formación profesional en el área y permite la posterior implementación y utilidad en las operaciones continuas de la empresa que faciliten los procedimientos y garanticen el éxito en los resultados de las labores diarias en la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En relación a este aspecto fundamental para el desarrollo del estudio, como lo es soportar las bases teóricas, las investigaciones previas, conceptos y definiciones, el autor Tamayo (2001: 71) sostiene que el marco referencial “es el sistema conceptual integrado por hechos o hipótesis que deben ser compatibles entre sí con relación a la investigación”. Este consiste en una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación.

Antecedentes de la Investigación

las investigaciones que se consideran más resaltantes en lo referente a el presupuesto de tesorería, los tipos de presupuesto, y su incidencia en la toma de decisiones como principal herramienta en la planificación estratégica de las organizaciones, y el uso del presupuesto de efectivo como estado financiero proyectado, para el control y manejo de financiamiento. Así como las conclusiones a las que llegaron los autores en dichas investigaciones cuando finalizaron sus trabajos de grado. Con las que se establecieron relaciones, y similitudes con la presente investigación. Todo ello con la finalidad de que se pueda apreciar la importancia que juega el presupuesto como punto central del tema investigado y como distintos autores han hecho importantes revelaciones al respecto.

De acuerdo a lo planteado es necesario hacer una búsqueda de anteriores investigaciones que hayan abordado el tema en cuestión, que permita profundizar teóricamente y establecer bases que generen respuestas a las inquietudes presentadas, dichos antecedentes describen los pasos para abordar el tema, los aspectos más

resaltantes en cada investigación y las conclusiones y recomendaciones que sirvan para agregar valor al presente estudio. A continuación se detallan los estudios encontrados:

Barbosa K. (2012), en su trabajo de Grado, de la Universidad de Carabobo, Titulado “Propuesta de estrategias para el manejo del capital de trabajo que contribuyan a optimizar el desempeño financiero en la empresa RADICALL PC 4301, C.A. Ubicada en Puerto Cabello-Estado Carabobo”, para optar al Título de Administración de Empresa Mención Finanzas; donde el objetivo principal es destacar la optimización del desempeño financiero a través del eficiente manejo del capital de trabajo y la falta de liquidez que conlleva a la toma de financiamientos que se realiza para poder cubrir sus pasivos, y que ha conducido a un desmejoramiento económico. Mediante un análisis realizado a las partidas contenidas en los estados financieros y bajo la estructura de un análisis de indicadores el presente estudio determina las causales de la iliquidez, rentabilidad y endeudamiento que han conllevado a que los financiamientos a lo largo de los años sea cada vez mayores, producto de una rotación lenta de las cuentas por cobrar, que no es cónsona con los periodos de pago a proveedores.

Apoyado bajo la modalidad de un proyecto factible y basado en los criterios de una investigación de campo de tipo descriptiva, se obtuvo la participación de los empleados del departamento de ventas, tesorería y administrativo de la compañía donde se aplicó un cuestionario, que permitió mediante los resultados obtenidos preparar una propuesta que contribuye a una optimización del capital de trabajo conllevando a la creación de nuevas políticas de cobranza, el abordaje de las líneas de crédito bajo el estudio financiero de los clientes y aspectos administrativos que conlleven a consolidar un adecuado manejo del Capital de trabajo.

Como antecedente y apoyo al presente proyecto, contribuyen al analizar y mostrar la participación que tiene el estudio del capital de trabajo, y de la misma forma la rotación de las cuentas por cobrar y por pagar a través del análisis de cada una de las partida que intervienen en la de toma de decisiones de financiamiento externos; así como proporcionar una guía de las soluciones financieras con las que cuenta la misma empresa para enfrentar sus obligaciones ante los proveedores que eviten el ahogo financiero de la organización.

Sánchez L. (2011) en su trabajo titulado “El presupuesto de tesorería como herramienta de planificación y gestión financiera para la pequeña y mediana empresa comercial del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo”; para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Mención Finanzas el objetivo general de la investigación es analizar como el presupuesto de efectivo puede ser una herramienta de gestión y planificación para la pequeña y mediana empresa comercial del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. El método de investigación de campo y descriptiva, la consulta fue realizada a través de la entrevista estructurada y el cuestionario a una muestra extraída de una población comprendida por 3.868 empresas con actividad comercial ubicadas en el Municipio Naguanagua, y la conclusión a la que llego el autor es que las PyMES comerciales de Naguanagua deben reflejar los flujos de efectivo a través del presupuesto de efectivo a los fines de ofrecer claridad a la organización, así como mejorara las actividades operacionales y de planeación en general.

De igual forma el uso del presupuesto favorece al control de la inversión y el gasto además estimula la obtención de utilidades y la rentabilidad, se sugirió a las empresas comerciales del sector en estudio la asesoría de profesionales con aptitudes y conocimientos financieros para promover el funcionamiento correcto de los procedimientos administrativos y la elaboración y ejecución del presupuesto de efectivo, que también les garantizara un mejor control de la rotación de las cuentas

por cobrar y las cuentas por pagar, que impida el desequilibrio del capital de trabajo y por ende la estructura del efectivo.

Contribuye un aporte para la presente investigación ya que plantea la importancia de la utilización del presupuesto de tesorería y su influencia en el mejor control de la administración, además de plantear estrategias y políticas para la utilización del excedente de efectivo y la mejor toma de decisiones en los casos de déficit de efectivo.

Bajo el mismo orden de ideas, Galarza A. (2011), trabajo con el siguiente tema para optar al Título de Ingeniero Gestión Financiera en la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría de Ambato-Ecuador titulado: “Incidencia de la planeación estratégica financiera en la toma de decisiones de la empresa Comercial Lazcano Sánchez en el año 2009-2010” cuyo propósito es señalar donde nace las incidencias de la planificación en la toma de decisiones, el enfoque de estudio la administración de la empresa limitando la muestra al personal que interviene en la toma de decisiones de finanzas y un estudio de la organización de sus estados financieros en los años 2009-2010, que a través de la tabulación de encuesta y acotación de entrevista, así como también la obtención de recursos materiales útiles y equipos de oficina que suministran resultados en términos económicos. Llegando con ello el autor a la conclusión y recomendación de soluciones que tienen el propósito fundamental del mejoramiento continuo dentro de la organización Lazcano Sánchez basados en los componentes de la planeación estratégica.

Esta trabajo constituye un aporte para la presente investigación, por cuanto se diseña estrategias o herramientas que basadas en la planeación estratégica pretenden mejorar la operaciones de la empresa para el área de finanzas Galarza plantea evaluar la planificación financiera continuamente desarrollando estrategias de mercado ya que es una empresa dedicada al área comercial que sea el eje principal de su

direccionamiento, facilitando de esta forma a los propietarios un sistema que ayudara a la consecución de los objetivos para los cuales fue creada.

Rodolfo S. (2010), propuso un diseño de presupuesto de tesorería para organizaciones muy particulares, a través de su trabajo de grado para optar al Título de Magister en Ciencias Contables en la Universidad de Carabobo, titulado “Diseño de un modelo de presupuesto de tesorería como herramientas para apoyar la toma de decisiones socioeconómicas n organizaciones agropecuarias del rubro de producción porcina en el Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo”. La investigación fue realizada en las organizaciones productoras de cerdo del Municipio de Carlos Arvelo, pertenecientes al sector agropecuario, enfocándose en la presentación de una metodología en cuanto a la preparación del presupuesto de tesorería, el cual fue diseñado especialmente para los casos particulares de las empresas antes mencionadas, se baso un una investigación de campo y descripción, la consulta fue realizada a través de una entrevista estructurada, a las empresas que forman parte del rubro de producción porcina del Municipio Carlos Arvelo, del Estado Carabobo. La conclusión a la que llego el autor es que el presupuesto de tesorería le ofrece a las empresas en estudio mayor estabilidad y claridad de sus operaciones mejorando su planificación y por ende la toma de decisiones.

Se vincula con la presente investigación, ya que se aborda directamente el tema del presupuesto de tesorería o presupuesto de efectivo, tomando todos los aspectos necesarios para elaborarlo, lo cual es aplicable cualquiera sea la actividad que realicen las organizaciones.

Gancino A. (2010) en su trabajo titulado “La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pasta”, para optar al título de Ingeniera en contabilidad y Auditoría. En la Universidad Técnica de Ambaro Facultad de Contabilidad y Auditoría, en Ambaro-Ecuador. El objetivo general de la

investigación fue la incidencia de la planificación presupuestaria en la información financiera donde su principal problema fue el inadecuado manejo de los recursos financieros de fundación pasta para el periodo del 2009, se baso en la recolección de información presupuestaria, contable y sistema de control, a través de de varios métodos como: observación y encuestas; las encuestas fueron realizadas a todo el personal de esta forma realizar una evaluación previa de la información financiera con la finalidad de definir áreas críticas y que se pueda ejecutar una evaluación especial con soluciones prácticas y oportunas para la administración.

Dicho estudio muestra como resultado que la planificación presupuestaria en cada uno de los departamentos de fundación pasta, no se encuentran debidamente estructurados, más aun en el Departamento administrativo como Contable, lo que ocasiona que la información financiera de la institución no refleje la realidad. Por lo cual se planteo como propuesta la implementación de un sistema de control de la gestión administrativa, emitiendo conclusiones y recomendaciones que permitan el desarrollo económico y social de la institución.

Guarda relación con el tema en desarrollo por la característica principal de ser una propuesta de implementación del presupuesto como herramienta de planificación para una organización con la finalidad de generar mayor control y un sistema administrativo más competitivo, y confiable sobre todo en el área financiera de la empresa, ya que este permite tener una guía de las operaciones futuras de la organización y de su respuesta anticipada ante los cambios tanto dentro de la organización como fuera de ella, es decir; aquellos que ellos no puedan controlar.

Quintero, (2009) en su artículo titulado “Planificación Financiera”., de la revista académica numero ISSN 1696-8360 Contribuciones a la Economía, resume en su trabajo de investigación la importancia de planificar dentro de las organizaciones ya que es una manera de establecer pautas para el cambio y el crecimiento en una

empresa, la planificación establece las líneas estratégicas que marcan las actividades de la empresa esto a través de objetivos concretos y alcanzables plasmado por escrito además de ser un plan de negocio muestra las necesidades futuras de la empresa con el fin de poder materializar los proyectos sin escasez de recursos o teniendo en cuenta la liquidez que permita enfrentar deudas.

El autor realiza todo un estudio de cómo se debe desarrollar un plan financiero y que políticas financieras debe de contener como lo son:

- La inversión que requiere la empresa en nuevos activos.
- El grado de apalancamiento financiero.
- La cantidad de efectivo a pagar a los accionistas.
- La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requiere de forma continua.

Su aporte a la investigación está basado en la definición que muestra de planificación financiera, la importancia que tiene la planificación dentro de las organizaciones y como dentro del plan financiero uno de los elementos que más control requiere es el efectivo pues este es el que comunica la situación financiera en cualquier momento de manera más exacta, además de ser el que permite la inversión y el alcance de los objetivos para lo que se creó la empresa.

De igual forma se considero el trabajo de especialización de Rodríguez (2009), de la universidad Sergio Arboleda Escuela de Postgrados de la Especialización en Administración de Negocio; titulado “Enfoque generalizado de los presupuestos, tipos de presupuestos y breve explicación de cada uno”, en el cual son definidos los términos presupuestos y los tipos de presupuesto, origen, clasificación, su utilidad dentro de la organización (papel que desempeñan), controles utilizados para su eficiente implementación, así como la importancia de su implementación.

Se considera el trabajo de Rodríguez contribuye un aporte esencial al presente trabajo de investigación, ya que conceptualiza cada aspecto importante de la constitución de un presupuesto su manera de estructurarlo, su utilidad dentro de la organización, así como la variedad que existe para cada departamento de la empresa, incluyendo el presupuesto de tesorería, tema de estudio de la presente investigación forma de implementación como herramienta de planificación del efectivo.

Bases Teóricas

Una vez planteado el problema, los objetivos específicos y generales, así como los antecedentes vinculantes con el tema de investigación se hace necesaria la recopilación de bases teóricas que sustenten el tema planteado y logren aportar bases para la ejecución de los objetivos.

A tal efecto Balestrini (2000: 85) establece lo siguiente” la fundamentación teórica, determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y muestra la voluntad del investigador de analizar l realidad objeto de estudio”

El presente trabajo de investigación, cuentas con bases teóricas que presentan diferentes temas relacionados con la investigación, y la interpretación de variados autores que permiten realizar un análisis más profundo y completo del tema, permitiendo con ello que el desarrollo de la investigación contenga herramientas suficientes para explicar la problemática y generar conclusiones y recomendaciones basadas en teorías ya comprobadas.

Planificación Estratégicas:

Todas la organizaciones realizan planes a través de los cuales los gerentes de finanzas estructuran sus estrategias para afrontar los cambios dentro de la empresa y alcanzar las metas propuesta para cada periodo que incluyen los objetivos para los que se creó la organización así como los métodos para lograrlo de ahí la importancia de una eficiente planificación estratégica. La cual es definida de mejor manera por Muñiz (2009) como:

El conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos normas medidas de actuación planes de acción, indicadores y responsables.

La planificación estratégica normalmente permite marcar las directrices objetivos y medidas de actuación para un periodo de tiempo de dos a tres años, es decir, un medio plazo, ya que ir más allá de estos plazos resta credibilidad a los datos. (p 32).

Es decir, la Planificación estratégica a groso modo no es más, que un proceso de intuición y análisis de las posibles situaciones en las que se encontrara la organización en un futuro y su posible respuesta, es una guía de los objetivos que pretende alcanzar la empresa en un determinado tiempo, el cual tiende hacer flexible, es decir; que se adapta a cualquier modificación de planes o de circunstancias ajenas a la empresa.

Según Mazon, Francesc y Águila, (2003) la planificación financiera es uno de los factores importante para el éxito de cualquier organización dicha estrategia se basa en la formulación de unos objetivos a largo plazo y estarán condicionados, por la situación actual de la empresa, por el análisis de la situación previsible del

entono y por la evolución prevista de la situación interna de la empresa en el futuro; estos objetivos también pueden ser cualitativos o cuantitativos es decir los cualitativos tendrán que ver con conseguir una elevada notoriedad de sus clientes dentro del mercado y los cuantitativo, tendrán que ver con el aumento de la rentabilidad, en tal caso los autores opinan que los objetivos variaran en cuanto al plazo de su consecución variara en función a la situación en que se encuentre la empresa. En una empresa que tenga poco tiempo constituida los objetivos se podrán plantear a largo plazo y en una empresa que ya este consolidada estos objetivos deberán plantearse en más corto plazo y que la camino más eficiente para esta planificación se encuentra en los presupuestos a corto plazo, es decir presupuesto anuales.

Cabe destacar entonces, que la planificación estratégica como muy se explica anteriormente se basa en la formulación de objetivos y los caminos adecuados para su consecución, dichos objetivos variaran de acuerdo al tiempo de ejercicio que tenga la empresa los cuales podrán ser a largo plazo o a corto plazo, esta planificación estratégica también cambiara, dependiendo del tamaño que tenga la organización es decir si se está hablando de pequeña y mediana empresa o de una gran empresa.

De acuerdo a lo expresado por Maqueda, (1992) tomando en cuenta las diferencias entre estos dos tipos de organización establece:

En la pequeña empresa, con unos medios limitados, la organización del proceso de planificación estratégica debería contemplar los siguientes puntos:

- ✓ Conseguir la participación de todo el personal, alentando el interés de la propia dirección.
- ✓ Organizar adecuadamente los recursos disponibles.

- ✓ Establecer objetivos acciones y responsabilidades.
- ✓ Fijar programas y presupuestos.
- ✓ Diseñar y desarrollar los canales de comunicación.
- ✓ Desarrollar sistemas de control de las desviaciones. (p.57)

De manera que, en las pequeñas empresa la planificación es dada de forma diferente debido a la escases de recursos, y no solo por eso si no porque en las pequeñas empresas establecer un plan estratégico está limitado a la falta de experiencia, por el menos precio a la actividades de planificación o por la dedicación exclusiva a las actividades solo del día a día.

Es preciso definir, la planificación en algunos casos como la descripción de apuntes, borradores, estimaciones sin aplicar técnicas científicas mientras, que en otros casos estos planes también son expresado de manera cuantitativa como es el caso de los presupuestos que no es más que un plan que basado en cifras y términos financieros que tomando en cuenta ciertas premisas y condiciones, en un lapso de tiempo pretende cumplir un objetivo.

Definición de Presupuesto

Muñiz, (2009:125) define el presupuesto como: “una herramienta principal que tiene el sistema de control de gestión para poder conocer la evolución de los resultados reales frente a los previstos”.

Es decir, un presupuesto no es más que un plan de acción de metas previstas para un determinado tiempo, basados en pronósticos de lo que se espera de cada departamento de la organización.

En el mismo orden de ideas Myers (2007), lo define como “un conjunto de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”. Al hablar de previsiones, se hace referencia a las decisiones que con anticipación debe tomar el administrador financiero, para alcanzar los resultados propuestos.

Se puede decir entonces, que toda organización debe planear anticipadamente el tamaño de sus operaciones, los ingresos que se obtendrán y los egresos que se causaran en la obtención de las metas propuestas o las utilidades estimadas, por lo que debe dedicar especial atención a la administración del efectivo, definido este como dinero en caja y depósitos en bancos, fácilmente convertibles.

Tipos de Presupuesto

De la misma forma Muñiz, (2009) expresa los presupuestos se dividen en:

Presupuesto rígido o estático: se confecciona cuando se utiliza para su cálculo un único nivel de actividad tanto de ingreso como de gastos previstos que no se ejecutaran con posterioridad. Este tipo de presupuesto es adecuado cuando el nivel de actividad real difiere poco del previsto.

Presupuesto flexible: permite confeccionar diferentes tipos de presupuesto en función de los diferentes niveles de actividades está muy relacionado con las variaciones en los costes fijos y variables. (p50).

De lo anteriormente expuesto cabe definir por presupuesto rígido o estático, aquel que se elabora para una única actividad y no permite ajustes por variaciones que ocurre en la realidad mientras que el presupuesto flexible, se

utiliza para diferentes actividades y puede adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno.

El presupuesto se representa entonces como una de las herramientas más eficientes a la hora de planificar pues facilita la administración de los objetivos que expresado en valores monetarios y basados en tasas permite evaluar el rendimiento del capital, determinar el nivel de endeudamiento y la liquidez, en determinados periodos además de ayudar a la empresa cumplir a cabalidad con sus obligaciones.

Ciclo Presupuestal y Presupuesto Maestro

De acuerdo Horngren, Datan y Foster (2007), las compañías deben contemplar una serie de pasos dentro de la elaboración de presupuestos para curso de todo ciclo fiscal pasando por las siguientes etapas:

1. La planificación del desempeño de la compañía en su totalidad y por divisiones de departamentos (gerente de finanzas y contador), con la ayuda de de información del desempeño pasado y tomando en cuenta los cambio en el futuro.
2. Determinación de expectativas financieras y no financieras de gerentes superiores a gerentes de departamentos comparadas con resultados reales.
3. Examen de contadores y administradores de posibles variaciones inesperadas y planes de aprovechamiento y estrategias de riesgos. Ejemplo: disminución en precios de ventas.
4. Análisis del gerente, contador y administración de la retroalimentación de los mercados, y cambios de condiciones y con ayuda de sus propias experiencias elaboración de planes para cada periodo. Ejemplo:

disminución en los niveles de ventas estrategias de publicidad o innovación de nuevos productos.

Presupuesto Maestro

Igualmente, Horngren, Datan y Foster (2007) definen el presupuesto maestro como aquel que:

Expresa los planes operativos y financieros de la administración para un periodo específico (por lo general un ejercicio fiscal), e incluye un conjunto de estados financieros presupuestados. El presupuesto maestro es el plan inicial de lo que la compañía pretende lograr en el periodo presupuestado y se desarrolla a partir de las decisiones operativas y financieras que toman los gerentes. (p182).

Es decir, el presupuesto maestro es una compilación de presupuestos para cada una de las actividades de la empresa por lo que es considerado como el resumen de los objetivos de todas las funciones de una organización.

Componentes del Presupuesto Maestro

Este está integrado por el presupuesto de inversiones, presupuesto de operaciones y presupuesto de tesorería o de efectivo.

- ✓ Presupuesto de inversiones: reflejara las decisiones que afectan a los bienes de capital, son de especial atención para la dirección general puesto que en él se enmarca los planes de importancia económica y estratégica.

- ✓ Presupuesto de operaciones: son los que describen todas las actividades operativas de la organización en un periodo determinado normalmente de un año este se subdivide en un **presupuesto de producción**: en donde se hacen todas las previsiones de ventas que incluyen una previsión de la producción de acuerdo a un stock que cumpla la demanda de clientes, con una eficiente utilización de la mano de obra y el cual deberá coordinar la producción con las ventas a través de controles de inventarios. De igual forma se ejecuta la previsión de materia prima requerida que cumpla con los estándares de producción que tome en cuenta los precios de materias primas, por ultimo una estimación de los gastos en personal necesarios para cumplir los niveles de producción solicitados. Y el **presupuesto comercial**: el cual está contiene la previsión de los gastos que deberán causarse para alcanzar los niveles de ventas requeridos, como los son gastos de publicidad, los gastos de promoción, descuentos y bonificaciones en los canales de distribución.

- ✓ Presupuesto de Tesorería: este refleja las previsiones de cobros y pagos derivados de las actividades que son contempladas dentro del presupuesto de operaciones y el de inversión.

Por tal razón, el presupuesto de tesorería mantiene una relación importante dentro del presupuesto maestro ya que este refleja una proyección que depende en gran parte de los pronósticos de otras unidades de la organización.

Y como expresa Rodríguez (2008), el presupuesto de tesorería.

Es el documento principal del plan financiero a corto plazo, puesto que es el que informa al director financiero de la previsión de entradas y salidas de tesorería en cada periodo así como el dinero del que va a disponer la empresa en cada periodo.

Reforzando así lo ya antes expuesto, el presupuesto de tesorería como herramienta financiera es un instrumento vital dentro de toda planificación pues contribuyen al monitoreo continuo del efectivo para dar a conocer a la dirección de su disponibilidad de manera anticipada no dejando espacio de acciones sin la debida previsión.

Objetivos del presupuesto de tesorería

Para el presupuesto de tesorería su objetivo principal será prever las condiciones de los ajustes monetarios es decir las entradas y salidas producidas tanto por la actividad principal de la empresa como por cualquier otra operación para Burbano (2005) los objetivos del presupuesto son:

- Conocer los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.
- Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas, inversión y financiación.
- Establecer un control permanente sobre dichos flujos.

- Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables dan posibilidad de conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sud o sobre inversión.

La administración de los flujos de efectivo es una tarea de suma importancia para director de finanzas y el cumplimiento de estos objetivos permitirá medir adecuadamente los niveles de liquidez, parte de ella consiste en determinar cuánto efectivo debe tener disponible una empresa en un momento determinado para garantizar que sus operaciones de negocios normales continúen sin interrupciones.

El efectivo según Besley y Brigham (2009), “es un activo ocioso que no genera utilidades, y que se requiere para pagar cuentas. Cuando es posible. Se debe poner a trabajar el dinero, invirtiéndolo en activos con rendimientos esperados positivos”. En tal sentido el gerente debe reducir al mínimo el monto del mismo para con ello dar cumplimiento a las actividades operativas normales de la empresa esto por ejemplo: a través de las inversiones sin embargo debe conservar al mismo tiempo la cantidad necesaria de efectivo que le permita afrontar sus obligaciones con los proveedores, mantener su calificación de crédito y satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo.

Para la elaboración del presupuesto de tesorería dentro del proceso de planeación financiera es necesario primeramente la información sobre los saldos en banco, los pronósticos en ventas y otros ingresos, los inventarios finales e iniciales, los gastos en compras y servicios, gastos indirectos de producción, los gastos en nominas e impuestos, las amortizaciones de deudas, y las compras de activos fijos.

De aquí que los pronósticos en ventas se deben basar en un análisis de datos internos y externos con la finalidad obtener pronósticos apoyados en variables reales que den mayor seguridad y veracidad en las cifras que el gerente financiero considerara como disponibles para la proyección de gastos.

Por tanto, los pronósticos externos se sustentan en indicadores económicos externos como el PIB. Y los pronósticos internos se basa en pronósticos de ventas generados por los resultados de las ventas de periodos anteriores y las políticas financieras ya acordadas en la empresa, su combinación proporcionaran los pronósticos finales de ventas utilizados dentro del presupuesto.

Igualmente deberá tener en cuenta los gastos, de bienes y servicios, los cuales serán previstos de acuerdo a pronósticos fundamentados en indicadores externos como los niveles de inflación así como información recopilada de los niveles de gastos incurridos en periodos anteriores dentro de la empresa; igualmente los gastos en mano de obra, estos basados en estimaciones de aumentos en salarios de periodos anteriores, los gastos en impuestos y todos aquellos recursos demandados para el normal funcionamiento de las operaciones que le dan motivo a la organización.

En efecto el presupuesto que no es más que una planificación basada en pronósticos cuantificables permite una adecuada administración del efectivo es decir de las entradas y salidas de dinero, el cual tiene la finalidad de evitar la tenencia de fondos excesivos, cuando el presupuesto de tesorería resulte superavitario, así como evitar también el déficit de liquidez, cuando por lo contrario el presupuesto de tesorería resulte deficitario, la previsión de los saldos de efectivo orientara a la empresa para la toma de decisiones ya sea la inversión de los sobrantes en inversiones temporales que reporten beneficios financieros

adicionales para la empresa o la determinación de fuentes de financiamientos adecuadas a las cuales acudir de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Capital de Trabajo

Es vital señalar que en la administración del efectivo, el capital de trabajo sienta las bases para el establecimiento del presupuesto de efectivo. El capital de trabajo involucra muchas de las operaciones normales de la empresa en el corto plazo, se refiere a la cantidad de dinero a través del cual la empresa hace frente a sus acreencias y que le permitirá obtener utilidades, producto de las operaciones ordinarias del negocio.

El autor Perdomo (2000; 19) define al capital de trabajo como: “es la diferencia que existe entre el activo corriente y el pasivo a corto plazo de una empresa”. Por lo tanto el capital, es igual a activo circulante menos pasivo circulante de una empresa.

Tomando en cuenta que, el presupuesto de efectivo es el mecanismo que de manera más eficiente estima de forma anticipada los flujos de caja, estos permitirán que las operaciones regulares de la empresa estén coordinadas, de manera tal que el capital de trabajo sea adecuado manteniendo el activo circulante mayor al pasivo circulante.

La gerencia que desea alcanzar la estabilidad financiera de la empresa requiere de un capital positivo, esto a través de un equilibrio de la cuentas por cobrar y las cuentas por pagar es decir un capital de trabajo mayor a cero, lo que implicaría no tener problemas de liquidez, es decir una planificación financiera confiable al momento de obtener créditos y la manera en que podrá afrontar sus obligaciones.

Dicho esto el presupuesto de tesorería juega un papel esencial, ya que el gerente podrá visualizar a través, de esta herramienta, de la mano con la administración del capital de trabajo, si las políticas en los plazos de ventas y pagos a proveedores afectan de forma significativa el movimiento de efectivo, y en base a eso tomar decisiones previniendo la liquidez para la empresa, sobre este el autor Tamaka (2005; 211) afirma “que si el capital de trabajo neto refleja la situación de liquidez de manera aparente, entonces ¿qué herramienta puede utilizar el encargado de finanzas a fin de proyectar adecuadamente las operaciones para no tener problemas de liquidez? La respuesta es el presupuesto de caja”.

Indicadores financieros

Dentro de la contabilidad financiera existe gran cantidad de razones o ratios de gestión financiera, que permiten lograr análisis acertados producto de los estados financieros, en este caso Estupiñán (2003: 109) definen como indicador de gestión “la proporcionalidad existente entre una cuenta o grupo de cuentas del balance general o del estado de resultados, cuyo resultado se presenta en términos porcentuales y se interpreta como la participación dentro de un total”

Análisis de solvencia

Basado en la capacidad que tiene la empresa en cumplir con las acreencias que ha adquirido con terceros, es decir, su solvencia, se pueden aplicar los siguientes ratios.

Análisis de posición actual

La razón de solvencia debe relacionarse con la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos. Para lograr que sea útil, Estupiñán (ob.cit:111) “evalúa la capacidad para pagar sus pasivos circulantes o a corto plazo, normalmente incluye la determinación del capital de trabajo, la razón circulante y la razón de ácido”.

La mezcla de las razones circulantes y de ácido logran un mayor y mejor análisis conduciendo a una más acertada toma de decisiones.

Capital de trabajo

Dentro de la toma de decisiones y el control financiero el área más importante a analizar es el capital de trabajo, por ende Perdomo (ob.cit:19) lo definen como la “Diferencia que existe entre el activo corriente y el pasivo a corto plazo de una empresa”.

Los activos circulantes o corrientes están compuestos por el efectivo, cuentas por cobrar, inversiones negociables y el inventario, de igual manera, el pasivo circulante está integrado por las deudas a corto plazo, por ende la diferencia genera el nivel de solvencia de la organización.

Capital neto de trabajo

La diferencia entre capital de trabajo y el capital neto de trabajo, es que el primero hace referencia a las cuentas que participan en el activo corriente, donde las mismas permiten apoyar la parte operativa, para Estupiñán (ob.cit) el capital de trabajo neto es:

La muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, como si hubiese liquidado, lo cual permite a la gerencia tomar decisiones de inversión temporal en títulos de valores para que los recursos no se queden ociosos (Pag.112).

Políticas de Liquidez

“La política de liquidez se centra en el estudio de las variables que afectan las entradas, las salidas y los saldos mínimos de efectivo” afirma Burbano (2005). De aquí que se hace necesario el estudio de los fondos monetarios, las políticas crediticia y la planificación de pagos, cuando se elabora un presupuestos de tesorería como herramienta de planificación estratégica.

Los recursos disponibles que respaldan las operaciones regulares de la empresa o también llamados fondos monetarios, son recursos que surgen de la evolución normal del negocio y por ello son los que responderán a contingencias y pagos que se den de manera inoportuna con la finalidad de cumplir obligaciones con clientes importantes en los momentos en que la empresa pueda tener problemas de liquidez generados en su mayoría cuando hay cambio en los precios de ventas o cuando los gastos de materia prima aumentan de manera intempestiva.

En la medida que los plazos de créditos son más largos, se hace tardía la recuperación de la cartera y por ende la captación de recursos monetarios es más lento, por tanto la empresa está en la obligación de revisar su políticas crediticias y ajustarla de acuerdo a la necesidad de la empresa, e indagar a través del estudio de su gestión crediticia cuando es factible las ventas de contado y cuando las ventas a crédito, además en que momentos es recomendable recurrir a los descuentos por pronto pago.

La función del departamento de tesorería será lograr un equilibrio en donde no se mantenga efectivo ocioso y a su vez evitar la falta de liquidez ocasionada por políticas crediticias que otorguen plazos muy largos para las cancelaciones de clientes que omitan la revisión de plazos otorgados por los proveedores para el financiamiento de los recursos necesarios de las operaciones regulares de la empresa.

Este planteamiento sugiere entonces la planificación eficiente de los compromisos de pagos señala Burbano (2005) que la “elaboración de los diferentes presupuesto (consumo de insumos, mano de obra directa, gastos indirectos y gastos de administración y venta), se hace sobre una base acumulativa, sin incorporar las pautas de pago acordadas con quien suministran bienes y servicios” por consiguiente es sano para la empresa tomar en cuenta para la elaboración de presupuesto una planificación de los ingresos y desembolsos, que se traduce en un soporte de efectivo que se incorporaran a las políticas crediticias con los proveedores.

De la misma forma es recomendable la planificación compromisos de pago causados por gastos relacionados con la inversión, adquisición de activos fijos, adquisición de instalaciones edificaciones o terrenos que generen cuotas de pagos, gastos de impuestos, dividendos de accionistas, los cuales demandaran la supervisión y control de efectivos a través de flujos de caja específicos así como el presupuesto de tesorería o de efectivo.

Estructura Financiera

La estructura financiera se encuentra dentro del balance general y para definirla primero es necesario precisar una planificación financiera es decir

determinar la cantidad de recursos necesario para la operatividad de la empresa o los activos con los que cuenta la empresa, no es más que la estructura de inversión conformada por activos corrientes, activos fijos y otros activos; y una estructura de capital que muestra como están financiados los activos que posee la empresa, es una combinación entre de deuda y capital.

Dentro de este contexto Julia y Serve, (2005: 82) definen la estructura financiera como:“(financiación propia y ajena) a corto y largo plazo que vendrá reflejada en el pasivo”. Es decir que es la composición del pasivo de una empresa que muestra la forma como se han venido financiando los activo, la mayor atención dentro de la estructura financiera se fijara en su exigibilidad, si es a corto o largo plazo.

Cabe señalar entonces que toda empresa cuando comienza sus actividades requerirá recursos para ampliarse o simplemente para activar sus operaciones, esto requiere por consiguiente de una inversión al igual que de financiamientos, es en este momento donde la empresa debe evaluar su estructura de financiamiento, establecer políticas de financiación, y seleccionar diferentes fuentes de financiamiento para obtener recursos necesarios para la inversión sean estos recursos externos (pasivo) o recursos internos (capital).

Fuentes de financiamiento

Entre las fuentes de financiamientos a corto plazo Brigham y Houston (2009) mencionan: el pasivo devengado, cuentas por pagar (crédito comercial), préstamos bancarios, y papel comercial.

Pasivo Devengado: es el pasivo a corto plazo que recurre sobre todo las nominas y los impuesto. Sobre los cuales se tiene poco control en los niveles pues

dependerá de las costumbres de la empresa y el tiempo que establezca la ley para los impuestos.

Cuentas por Pagar (Crédito Comercial): estas no son más que las deudas provenientes de las ventas a créditos que son registradas por el vendedor como cuentas por cobrar y por el comprador como cuentas por pagar, este en un financiamiento espontáneo; es decir surge de las operaciones ordinarias, el financiamiento será más largo mientras el crédito otorgado por el vendedor para cancelar la factura sea más largo.

Préstamos bancarios a corto plazo: al aumentar las necesidades de financiamiento de la empresa surge esta como la segunda fuente de financiamiento a corto plazo más utilizada, que es los préstamos solicitados a los bancos como:

- **Pagares:** es el documento firmado al momento en el que el banco otorga un crédito, en el estará estipulado: el monto del crédito, la tasa de interés, el plazo para pagarlo o programa de pago, una garantía y las demás que estipule el banco.
- **Saldos Compensatorios:** es el saldo mínimo que deberá mantener una empresa en cuanta de cheques el cual regularmente equivale al 10 por ciento o 20 por ciento del crédito solicitado. Este tipo de crédito es menos común desde hace como 20 años.
- **Línea Informal de Crédito:** convenio informal donde un banco accede a prestar hasta una cantidad máxima especificada de fondo durante un periodo en cuestión.

- **Contrato de Crédito Revolvente:** es una línea formal de crédito que extiende un banco a otra institución.

En este mismo orden de ideas las fuentes de financiamientos también pueden ser:

- **Públicas:** Para los autores (Van Horne y Wachowicz, 1994). Las ofrecidas por el gobierno en cualquiera de sus instancias, sea: Nacional, Gubernamental, o municipal
- **Privadas:** Y de acuerdo a los autores (Weston y Brigham, 1996). Cuando el origen es privado, se refiere a que los recursos monetarios pertenecen a particulares. Por tanto, los prestamistas y emisores pueden ser individuos, sociedades, corporaciones e instituciones financieras, siendo éstas últimas la principal fuente de financiamiento. Las empresas privadas pueden acceder a financiamiento vendiendo acciones, bonos y papeles comerciales, o bien financiar sus necesidades temporales obteniendo préstamos de los bancos

Dicho esto los financiamientos son la gama de oportunidades de abastecimiento, y uso eficiente del dinero, que servirán de crédito, para el cumplimiento de las actividades de la empresa sus operaciones normales y sus proyectos, los cuales deberán tomar en cuenta el origen ya sea público o privado, los montos mínimos y máximos, los costos, los lapsos de tiempo, así como su destino aplicabilidad y condiciones de pago.

Costo de los préstamos bancarios

El costo no es más que lo que le cuesta a la empresa la obtención de estos recursos mediante las instituciones bancarias este dependerá de la fuente de financiamiento utilizada y el monto solicitado, este costo estará dado por las tasas de interés solicitados por el banco como:

- **Tasas preferenciales:** que no son más que las tasa publicadas por las entidades bancarias como las bajas para clientes solventes e importantes.
- **Interés Simple:** este es el interés más común en los préstamos otorgados a las empresas por los banco y está basado en un préstamo con una sola tasa de interés; es decir un interés que no devenga otro interés.
- **Interés con Descuento:** es aquel calculado sobre el monto nominal de un préstamo y es deducido de manera anticipada por el banco.

Papel Comercial: este instrumento es una especie de pagare sin protección que emiten las grandes empresas, este se vende a otras empresa principalmente aseguradores, fondo de pensiones, fondos mutuales y bancos, su tasa de interés es un poco más baja que la tasa preferencial y su vencimiento puede variar de un día a nueve meses siendo el promedio cinco meses aproximadamente este tipo de financiamiento no es garantizado pero podrá garantizarse si juzga necesario a través de un colateral que puede ser acciones o bonos, con inventario, terreno, cuentas por cobrar entre otros.

Por tal motivo, toda empresa que requiera financiamiento deberá estar preparada para asumir los costos ligados a la obtención de fondos externos, y esto

va por supuesto estrechamente ligado a los niveles de liquides y de recursos propios de los que disponga la empresa para responder a ellos cuando va a tomar una decisiones sobre la utilización de alguna fuente de financiamiento y la adecuada de acuerdo a su necesidad y esa adecuabilidad dependerá de que el tipo de financiamiento debe tomar en cuenta el uso que se le va a dar y activo financiado.

Efectos del uso de financiamientos

El uso de pasivo trae consigo riesgos y la decisión en cuanto al tipo de financiamiento puede traer consecuencias positivas o negativas y con frecuencia es recomendado que el crecimiento de la empresa este dado por el financiamiento de sus propios recursos, sin adquisición de deudas externas. De acuerdo a Lopez F. (1998, 25 de Enero) el apalancamiento financiero ABC Art. 1, p2 “el endeudamiento es un mal que debe evitarse o tolerarse cuando sea exclusivamente necesario para lo cual debe entenderse que es el apalancamiento financiero que es el efecto que se produce en la rentabilidad de la empresa como consecuencia del empleo de la deuda en la su estructura de financiación.

Por lo que se debe entender que la rentabilidad es el resultado en relación con una inversión, y todo aumento del apalancamiento financiero tendrá un efecto en la rentabilidad que dependerá del costo de la deuda, el uso de financiamiento de manera apropiada, mejorara los recursos financieros de la empresa así como generara valor a los accionistas, y la toma de decisiones adecuada dependerá de la cantidad de endeudamiento que se pueda asumir, el costo de la deuda, el tipo de intereses, la naturaleza de la deuda y los riesgos implícitos de la liquides.

Pequeña y Mediana Empresa

Para el autor Rodríguez E. (2000) las pequeñas y medianas empresas actualmente se consideran el sector productivos más importantes en muchas economías, se puede decir que tanto en los países desarrollados como los que están en proceso de crecimiento este tipo de organización productiva es de significativa importancia.

Teniendo en cuenta lo expresado por el autor las pequeñas y medianas empresas para las economías de los diversos países es considerada una fuerza productiva generadora de beneficios económicos y sociales contribuyendo a su crecimiento, los que las ha convertido en entidades de importancia.

Por otra parte la revista Encuentros Académicos Internacionales en su artículo “LAS PYMES Y SU ESPACIO EN LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA” Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Estas suelen conceptualizarse de distintas formas, pero al final la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo vivo y con independencia de su tamaño reúne en sí todos los aspectos de una empresa tradicional.

Definición de términos

Activos Circulantes: Se entiende por activos circulantes aquellos activos susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año. Ejemplo de estos activos además de y banco, se tiene la inversión a corto plazo, la cartera y los inventarios. Los activos circulantes son de gran importancia en toda empresa puesto que es con ellos que la empresa puede operar, adquirir mercancías, pagar nomina, adquirir activos fijos y pagar sus pasivos entre otros aspectos.

Costo: Es lo que hay que entregar para conseguir algo. Lo que es preciso pagar o sacrificar para obtenerlo, ya sea mediante la compra, el intercambio o la producción.

Cualitativo: Que denota cualidad.

Cuantitativo: Que denota la cantidad.

Efectivo: Disponibilidad de dinero inmediata que tiene la empresa para cumplir obligaciones y avalar a la empresa ante acreedores y terceros.

Egresos: Cantidad de efectivo o de bienes que se entregan en pago por un servicio prestado o por una partida de activo adquirido.

Estático: Es aquel que no expresa acción si no estado, y por esta razón se denomina también verbo de estado.

Excedentes: El excedente es la parte del efectivo que sobra una vez cubiertas las necesidades básicas y el consumo corriente.

Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con las características de que se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

Flexible: Que puede manejarse fácilmente, que se acomoda fácilmente a la demanda de otro.

Gastos: Comprende todos los costos expirados que pueden deducirse de los ingresos. En un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de operación, de ventas o administrativos, a intereses y a impuestos.

Indicador Financiero: es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos que permiten señalar a puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

Ingresos: Dinero o equivalente ganado o acumulado durante un periodo contable, que aumenta el total de activos neto existente con anterioridad.

Inversión: Es la colocación de capital para obtener una ganancia futura en la que se resigna un beneficio inmediato por uno improbable. Es el flujo de dinero que encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que se presumen lucrativos.

Liquidez: Capacidad de convertirse rápidamente el dinero. Normalmente los activos de una empresa son considerados como líquidos cuando están en las partidas de cajas o valores negociables.

Organización: Conjunto de normas, procedimientos y elementos que se establecen, armonizados entre si para lograr el mayor orden y rendimiento en la producción, trabajo o una actividad cualquiera.

Planificación: Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lógralos. Comprende a) establecer los objetivos de la empresa b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos d) iniciar las actividades necesarias para cumplir los objetivos de la empresa y e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Planificación financiera: La planeación financiera es parte esencial de la estrategia financiera de la compañía, comprendiendo los planes como los presupuestos de caja y los Estados Financieros pro forma para lograr los objetivos de la compañía.

Pronósticos: Se refiere a la estimación anticipada de los que sucederá en un futuro mediante ciertos indicios que se suceden cumpliendo una función de anuncio.

Rentabilidad: Es el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista.

Riesgo: probabilidad de obtener resultados desfavorables en una inversión. El riesgo suele asociarse a incertidumbre.

Solvencia: Condición existente cuando el importe de las obligaciones a pagar es inferior a la suma de los activos; capacidad de pago de deudas.

Toma de Decisiones: Consiste en escoger entre dos o más alternativas que se presentan para alcanzar un objetivo o fin determinado.

Unidad tributaria: La unidad tributaria es la medida de valor creada a los efectos tributarios como una medida que permite equiparar y actualizar a la realidad inflacionaria, los montos de las bases de imposición, exenciones y sanciones, entre otros, con fundamento en la variación del Índice de precios al Consumidor.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El capítulo se presenta como una guía para conocer sobre distintos aspectos metodológicos que fueron establecidos para el estudio del problema; y su objetivo fue servir de base para la selección de las técnicas y procedimientos necesarios a ejecutar en la recolección de los datos.

Según el autor Tamayo y Tamayo (2001) define la metodología como:

Un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología de la investigación nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación. La metodología constituye la medula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis. (p. 91)

Tipo de investigación.

De acuerdo al problema de investigación planteado, cuyo objetivo general es el diseño de un presupuesto de tesorería como herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones de financiamiento de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A ubicada en Puerto Cabello Estado Carabobo, esta se enfoca hacia el tipo de investigación descriptiva, según el autor Rodríguez, (2005: 25) “la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación.”

Esta investigación es de tipo descriptiva porque describe las características presentadas en el departamento administrativo de la empresa, en el área de tesorería que hacen necesario el presupuesto de tesorería como herramienta eficaz dentro de la planificación estratégica para la toma de decisiones y financiamientos y el mejor manejo de su efectivo.

Diseño de la Investigación.

En relación al problema planteado en la presente investigación, el diseño de la investigación es definido según Hernández, Fernández, y Baptista, (2003: 185), como “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”.

Dado que el caso de estudio se centra en la necesidad del presupuesto de tesorería en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A como herramienta fundamental en la toma de decisiones, fue necesario un enfoque bajo la modalidad de trabajo de campo, ya que permitió recabar información producto de la realidad, por medio de la observación y entrevistas realizadas al personal que permitió el estudio y generación de conclusiones sobre el estado en que se encuentra el departamento de administración.

De acuerdo a lo dicho con anterioridad el diseño de investigación de campo el autor Muñoz, (1998: 92), establece: “El trabajo de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis comprobación, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho en estudio”.

Y también se basa en una investigación documental porque a través de la información obtenida en la biblioteca, contenida en libro y otros materiales documentales, trabajos de grados, enciclopedia, diccionarios y entre otros, se pudo comparar las causas concretas y los rasgos del problema planteado en la investigación con otras teorías.

De igual manera, la investigación está sustentada en un proyecto factible, puesto que, de acuerdo a la problemática encontrada se logro establecer soluciones viables y eficaces, para resolver dicha problemática. Este concepto está sustentado de acuerdo al autor Arias, (2006: 134) el cual describe el proyecto factible como “una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización.”

Técnicas e Instrumentos de Recolección:

Técnicas de Recolección:

La recolección de datos es de gran importancia para la realización de la presente investigación, ya que las técnicas e instrumentos empleadas permiten la recopilación de información básica, pertinente, necesaria, objetiva y material para el análisis del presupuesto de tesorería como herramienta de planeación estratégica en la toma de decisiones en la pequeña y mediana empresa tomando el caso del departamento de tesorería de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A, por lo tanto las técnicas de recolección utilizadas son las siguientes:

En lo relacionado con la investigación documental se utilizaron las técnicas de lectura, de textos, revistas, documentos, prensa, trabajos de grado, trabajos de asenso, entre otros, subrayado y el resumen.

Y como investigación de campo se hizo uso de la técnica de la encuesta en sus modalidades de cuestionario y así como la observación, inducción, deducción, y sondeos.

A través del uso de la técnicas de recolección es posible incluir una serie de aspectos que van a dar forma y sentido a la investigación. Menciona Toro (2002) en un taller sobre metodología cuantitativa lo siguiente:

El carácter científico del conocimiento en las ciencias sociales del conocimiento deriva experiencia empírica de sus máximos representantes y la forma lógica de abordar la realidad social, lo que implica la aplicación de procesos y/o procedimiento de observación, experimentación, inducción, análisis y síntesis con la finalidad de construir teorías o validar las ya existentes.

Al analizar como el Presupuesto de tesorería es una herramienta de gestión financiera y planificación para la toma de decisiones y financiamiento, aplicado a la empresa Marina Municipal punta Brava, C.A, fue necesario, como paso previo a todo lo que se hizo, recolectar una serie de datos y así conocer más de cerca la situación para evaluar la forma en que se analiza. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información.

Es por ello que las técnicas de recolección utilizadas son las siguientes:

Fuentes Primarias: Observación, inducción, deducción, y cuestionario.

Fuentes Secundarias: Textos, revistas, documentos, trabajos de grado, trabajos ascenso, y especialización entre otros.

Instrumentos de Recolección:

En relación a los objetivos de estudios que proponen el presupuesto de tesorería como herramienta de planificación estratégica en la toma de decisiones de financiamiento para la toma y proceso de información se uso la encuesta a través de un cuestionario dicotómico que constara de preguntas cerradas con la finalidad de obtener una muestra que permita diagnosticar los elementos utilizados en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A para la planeación estratégica y control de efectivo (ver anexo N° A).

El cual es definido por Hurtado y Toro (1999: 90) como:

Una forma concreta de la técnica de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas que no nos interesen y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales. (p. 90)

Se puede concluir entonces que el cuestionario es un documento que contiene preguntas concretas y precisas, que deben ser de fácil comprensión y van dirigidos directamente al tema estudiado el cual será llenado por él la población o muestra seleccionada y que solo contendrá preguntas referentes al tema planteado en la investigación.

El segundo fue la observación de información a través de los mayores analíticos y los estados financieros de años anteriores el comportamiento de la empresa, para ello se utilizo la técnica del fichaje usando como instrumento la ficha la cual consiste, según Sabino (1986: 149) “es muy probable que, al ir revisando las obras, encontremos en ellas aspectos de interés que debamos o podamos emplear más

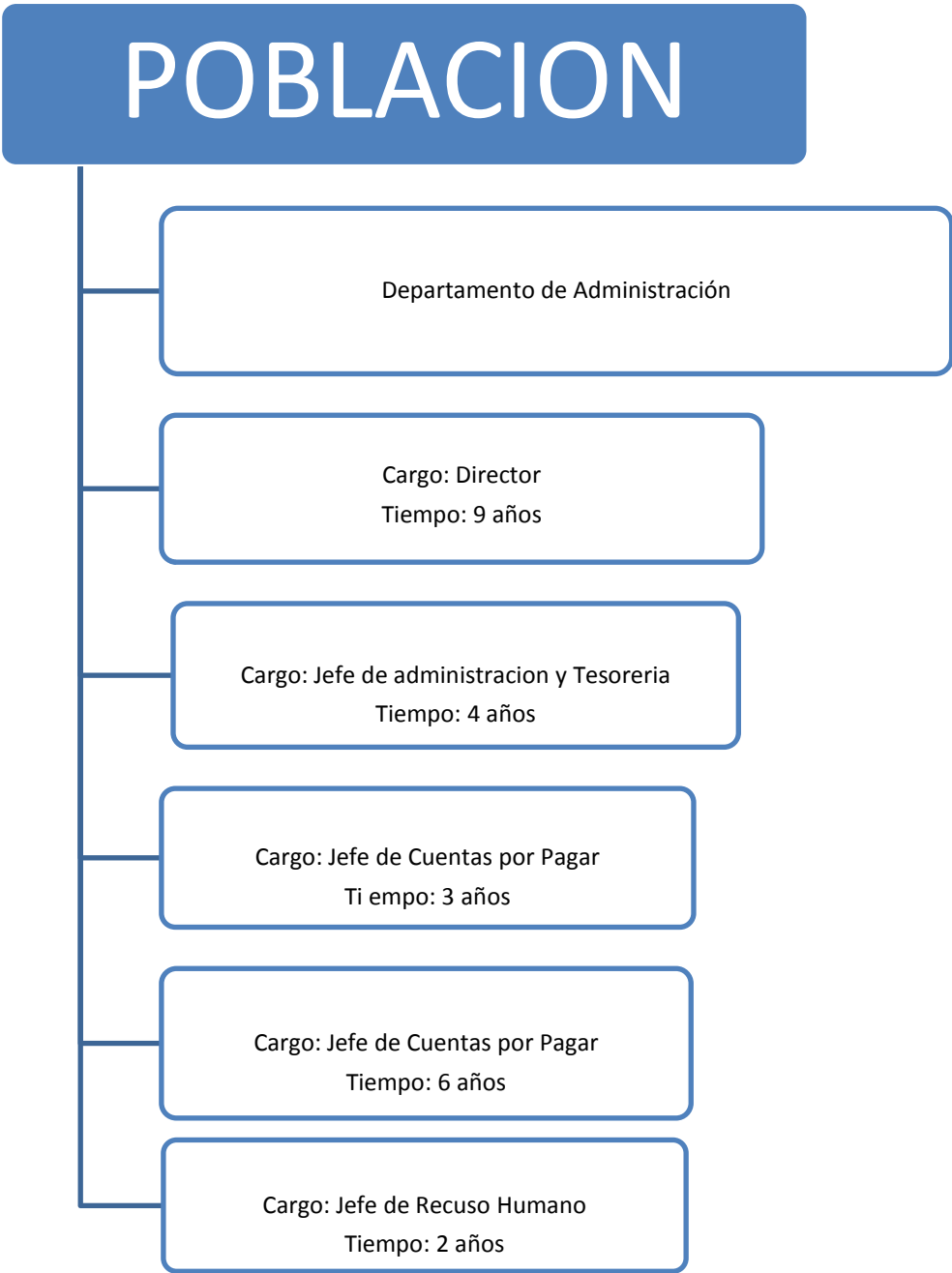
adelante. Para recoger esta información, el instrumento de recolección de datos que se utiliza es la ficha”. Esta conllevó a la obtención de datos básicos del documento que permite identificar el contenido e ideas que apoyan la investigación.

Población y Muestra

Para darle cumplimiento a los objetivos de una investigación a través de la compilación de datos es preciso delimitar la población que genere mayor información de valor; es decir que genere información objetiva esta población deberá estar conformada por individuos mixtos que para el caso de estudio comprenden los laboran en la empresa, un total de diecisiete trabajadores de los cuales once pertenecen al personal de vigilancia y mantenimiento y el resto conforma el departamento de administración, que consta de cinco personas, un director una persona encargada de la administración y tesorería una persona en el área de cuantas por pagar, una persona encargada de las cuentas por cobrar, y una persona encargada del recurso humano todas estas con al menos una característica afín para el objeto de estudio Según el autor Arias, (2006: 81) el término de población se refiere a “un conjunto finito o infinito de elementos y características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

En el caso de la presente de investigación el objeto de estudio está compuesto por la población antes mencionada representada por el personal que labora en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A. Es recomendable que por la amplitud de la población y los costos que genera la investigación se delimite un grupo dentro de esta más representativo y que genere coincidencia de cierto margen de error que facilite el estudio. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2003: 236) definen la muestra como: "Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”.

A continuación se presenta la población por subgrupos la cual se esta sometiendo al estudio.



Dado que la población que forma parte del departamento de administración de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A es pequeña y finita se tomo como muestra la totalidad de la población por ser la que maneja la información concierne y de importancia para la investigación, la cual está compuesta por (5 personas), el sistema de muestreo a emplear que será de tipo sistemático.

Técnicas de Análisis e interpretación de datos:

Luego de recolectar la información, es necesario indicar la forma en que se analizo y se interpreto la información obtenida de las técnicas de recolección.

Para el análisis de la información obtenida a través de las técnicas de recolección de datos, de la presente investigación, dado que los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y el análisis de datos se clasifco y registro la información de acuerdo al personal que mas trabaja en las operaciones de tesorería y sobre todo en el que toma las decisiones administrativas, para así obtener la información más útil, luego se procedió a la utilización de técnicas estadísticas de tabulación y codificación para evaluar la calidad de los datos, comprobar las hipótesis y sacar conclusiones.

Otra técnica utilizada es la Inducción. Es decir mediante un análisis del problema identificar datos observados en la realidad enmarcar que aspectos de la planificación hasta el momento lleva la empresa tales como: la estructura organizacional, las políticas, los controles internos y la toma de decisiones de lo planteado en la investigación.

Luego, a través de la Deducción, ubicar dentro de aspectos generales o conclusiones especificas de carácter general pueden llegar a explicar situaciones de carácter particular dentro de la investigación, por ejemplo: la forma en que los

gerentes y administradores deben planificar sus actividades, y los aspectos dentro del presupuesto que ayudan a los gerentes a prever sus ganancias y pérdidas anticipar estrategias y como el uso eficiente del presupuesto de tesorería, viene a ser uno de los presupuesto utilizado dentro de la pequeña y mediana empresa para la toma de decisiones.

Validez y confiabilidad:

Dado el instrumento de recolección a utilizar, las diversas técnicas de análisis y demás aspectos que tomados en cuenta para el estudio y realización de la investigación, la validez y confiabilidad de la información toman un papel muy importante. Para que un instrumento de recolección sea válido, la fuente de la que proviene debe ser confiable. No es aconsejable tomar como referencia datos de dudosa procedencia o hipótesis de medios poco reconocidos donde no se conozca a fondo el tema. Es por ello que las técnicas de análisis y recolección de datos pueden considerarse confiables siempre que cumplan con ciertos parámetros. De esa confiabilidad dependerá en gran parte, la verdadera utilidad que tendrá la investigación en un futuro próximo como referencia o fuente bibliográfica de otros trabajos de investigación.

Para asegurar la validez y confiabilidad del instrumento, una vez presentado, fue llevado a tres expertos conocedores del tema, quienes evaluaron e hicieron las correcciones necesarias. Esa revisión incluyo un análisis minucioso de si el instrumento es realmente valido y se incluye en cada ítem los puntos necesarios o si debe excluir otros de menor importancia (Ver anexos C al E).

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

A continuación se describen los resultados del cuestionario, aplicado al personal que forma parte de la administración de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A ubicada en la ciudad de Puerto Cabello Edo-Carabobo. Entre las personas que realizaron dicha encuesta se encuentra el personal encargado de las cuentas por cobrar y la facturación del servicio que consta de dos personas, por otra parte, está la encarda del recurso humano de la empresa, la administradora de la empresa y el presidente, quienes de manera colaboradora ofrecieron su disposición a la rueda de preguntas colocando sus opiniones a fin de generar la información necesaria, a través de datos que fundamente la investigación y permitan dar las recomendaciones necesarias.

Se seleccionaron de forma aleatoria las personas a la hora de aplicar la encuesta, de acuerdo al organigrama de la empresa solo al personal que integra la administración el cual conforma el total de la población ya que dicho personal realizan operaciones de tesorería y son quienes manejan información relevante que ayudara a tener un claro panorama de la situación con la finalidad de ejecutar la propuesta y dar conclusiones.

El Cuestionario

El cuestionario está conformado por 23 preguntas (ver anexo N° 1) la totalidad de las preguntas persiguen conseguir información que permitan diagnosticar los elementos utilizados en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A como herramientas de planeación estratégica y control de efectivo. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Son planificados los procedimientos a la hora de tomar decisiones?

Item 1	Frecuencia	%
SI	2	40%
NO	3	60%
Totales	5	100%

Cuadro N°1 Planificación de Procedimientos

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

De las 5 personas encuestadas, 2 afirmaron que los procedimientos son planificados a la hora de tomar decisiones, y 3 personas respondieron negativamente los cuales representan el 60% de la población encuestada, dejando en evidencia la falta planificación dentro de la empresa.

Esto resulta un aspectos negativo ya que toda organización que procure tomar decisiones acertadas en las finanzas y productividad, deberá hacerlo mediante una planificación de los procedimientos a ejecutarse y deberán ser comunicados con todos los departamentos que integran la empresa, con la finalidad de que le garanticen a la gerencia la toma de decisiones más eficientes para la organización, que generen ganancias y oportunidades a la misma.



Gráfico N°1 Planificación de Procedimientos

Fuente: Karem soto.

2. ¿Cuenta la empresa con una misión?

Item 2	Frecuencia	%
SI	5	100%
NO	0	0%
Totales	5	100%

Cuadro N°2 Presencia de Misión

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

De las 5 personas encuestadas, el 100 por ciento estuvieron de acuerdo que la empresa posee misión.

Esto indica que la empresa con miras de tener una organización eficiente a con la ayuda de una gestión de estrategias que se adapte a las situaciones cambiantes del mercado lleva a cabo dicho elemento de planificación con la finalidad de hacerse más productiva y competitiva en la consecución de los objetivos para los cuales fue creada, lo que representa un aspecto positivo ya que garantiza que la organización

tiene pleno conocimiento de la razón de ser de la empresa; es decir el objetivo principal para lo cual fe creada, así como las herramientas necesarias para llevarlo a cabo de la mejor manera.

3. ¿Cuenta la empresa con una visión?

Item 3	Frecuencia	%
SI	5	100%
NO	0	0%
Totales	5	100%

Cuadro N°3 Presencia de Visión
Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

De la totalidad de las personas encuestada las 5 estuvieron de acuerdo que la empresa cuenta con una visión; es decir un 100 por ciento de los encuestados. De igual forma esta tendencia se considera un aspecto positivo ya que demuestra el desarrollo de las bases indispensables para una planificación empresarial.

El hecho de que la empresa posea visión garantiza que esta no solo sabe cuál es su objetivo principal si no a dónde quiere llegar, dentro de la planificación estratégica el que la empresa posea visión garantiza el establecimiento de objetivos y no solo eso sino el camino como lógralo, que tiene que ser una situación realmente alcanzable que con el paso del tiempo hay que luchar por conseguirla.

4. Son del conocimiento de los empleados la misión y la visión de la empresa?

Item 4	Frecuencia	%
SI	4	80%
NO	1	20%
Totales	5	100%

Cuadro N°4 Conocimiento de la misión y visión

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

De las 5 personas encuestadas que forman parte del departamento de administración, el 80 por ciento coincidieron en conocer la misión y la visión de la empresa, mientras que solo 20 por ciento expuso no conocerla, esto corrobora la información consultada anteriormente la empresa tiene establecido dichas bases para una estructura organizacional adecuada y son transmitidas al personal de la empresa, generando que la mayoría de los empleados, tenga claro el objetivo de la empresa para la cual trabajan, y las labores que deben cumplir para llevarlo a cabo.

Esto representa un aspecto positivo ya que las personas necesitan creer que la dirección de la empresa sabe hacia dónde está intentando llevar a la empresa, y que cambios internos y externos se esperan en el futuro, Otorgándole un marco para la toma de decisiones y eliminando la improvisación de procedimientos generen errores en la empresa.



Grafico N°4 Conocimiento de la misión y de la visión
Fuente: Karem Soto

5. ¿Entiende usted política empresarial?

Item 5	Frecuencia	%
SI	3	60%
NO	2	40%
Totales	5	100%

Cuadro N°5 Compresión de política empresarial
Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

El hecho de que el 60 por ciento de los encuestados afirmaron conocer que es una política empresarial en el sentido administrativo es importante ya que el establecimiento de políticas en la empresa es un componente importante dentro de la planificación en las organizaciones.

El término política es definido por Adriana C. en su trabajo “Papel de la comunicación en la definición, divulgación e implementación de la política de calidad” como aquellas que establecen las condiciones del contorno para que las acciones y decisiones se encaucen por un camino concreto para la consecución de un objetivo; es decir estas sirven para guiar las acciones y decisiones requeridas para lograr los objetivos.

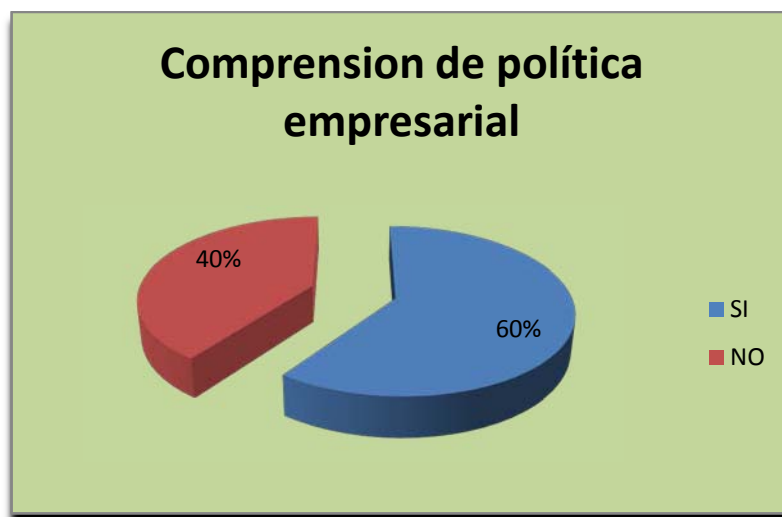


Gráfico N°5 Comprensión de política empresarial

Fuente: Karem Soto

6. ¿Posee la empresa políticas empresariales?

Item 6	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	5	100%
Totales	5	100%

Cuadro N°6 Existencia de política empresarial

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

Al preguntar si existen políticas dentro de la empresa el 100 por ciento admitió que la empresa no cuenta hasta los momentos con políticas empresariales legalmente establecidas, quedando los procedimientos desarrollados y limitados bajo directrices netamente verbales sin documentación que respalde las actividades.

Esto representa para la Marina Municipal Punta Brava, C.A una aspecto negativo ya que la no existencia de políticas en la empresa deja de manifiesto que las decisiones en la empresa pueden ser tomadas arbitrariamente, así como que cualquier decisión de la gerencia no estará sujeta a condiciones que puedan dañar los objetivos de la organización; cuando no existen políticas establecidas que sean de conocimiento de los trabajadores, de la directiva o la gerencia nadie sabe en dónde está y se pueden tomar decisiones con precedentes no deseados, sin ninguna planificación ni medidas de control ya que al no existir políticas los empleados no tendrán un juicio de si esta correcto o incorrecta una labor.

7. ¿Conoce que son los valores corporativos?

Item 7	Frecuencia	%
SI	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%

Cuadro N°7 Entendimiento de valores corporativos

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

De las 5 personas encuestadas, 4 afirmaron no conocer la definición de valores corporativos es decir un 80 por ciento y solo 1 manifiesta entender el concepto dentro del entorno administrativo.

Dicha inclinación refleja que la mayoría de los empleados no maneja el término valores corporativos y cuando se habla de ello es importante resaltar que para la empresa dentro de su plan estratégico; estos precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización, son premisas esenciales para enmarcar la visión y misión de la empresa.



Gráfico N°7 Entendimiento de valores corporativos
Fuente: Karem Soto

8. ¿Posee la empresa valores corporativos?

Item 8	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	5	100%
Totales	5	100%

Cuadro N°8 Presencia de valores corporativos

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

A la interrogante con respecto a si la empresa posee valores corporativos el 100 por ciento de los encuestados afirmaron que la empresa no cuenta con valores corporativos, dejando como evidencia que la empresa carece de manera visible con valores los cuales sustenten sus actividades.

A través de la respuesta a esta pregunta, se pone de manifiesto que en la empresa, no es comprendido el término valores corporativos por los empleados; esto por falta de conocimiento básicos de la administración y de igual forma porque no se han establecido en la organización, de tal manera que representa un aspecto negativo ya que los valores forman parte de los elementos importantes dentro de la planificación estratégicas, sin valores corporativos los empleados rara vez se sienten comprometidos con la empresa, que garantice el cumplimiento de los objetivos de manera exitosa.

9. ¿Son conocidos por los empleados las políticas y los valores de la empresa?

Item 9	Frecuencia	%
SI	2	40%
NO	3	60%
Totales	5	100%

Cuadro N°9 Conocimiento de políticas y valores empresarial

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

De las 5 personas encuestadas dentro del departamento administrativo, 3 de ellas afirmaron no tener conocimiento de las políticas y valores, lo que representa el 60 por ciento de la población encuestada, confirmando la respuesta de la interrogante anterior no se han establecido ni políticas ni valores en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A.

Este resultado afecta a la empresa ya que el personal al no estar involucrado emotivamente con la organización; estos solo verán su día a día como el cumplimiento de sus funciones que les genera provecho, mas no estarán comprometidos como fuerza productiva en el alcance exitoso de los objetivo y la obtención de ganancias como recompensa de hacer de la empresa la mejor en su área.



Gráfico N°9 Conocimiento de políticas y valores empresarial

Fuente: Karem Soto

10. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Item 10	Frecuencia	%
SI	5	100%
NO	0	
Totales	5	100%

Cuadro N°10 Existencia de organigrama

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

A la presente interrogante el 100 por ciento de los encuestados afirmaron que la empresa cuenta con un organigrama empresarial, lo que representa un aspecto positivo ya que el organigrama representa su estructura organizacional, su constitución interna y es una herramienta fundamental en la racionalidad de una empresa lo que contribuye a su mejor planificación y estabilidad.

Para la empresa el hecho de tener un organigrama establecido fortalece el impulso competitivo de los empleados, además de crear una línea de autoridad a la hora de tomar decisiones evitando con ello la toma de decisiones inciertas y la ineficiencia organizacional.

11. ¿Conocen los empleados sus responsabilidades alcances y limitaciones?

Item 11	Frecuencia	%
SI	5	100%
NO	0	
Totales	5	100%

Cuadro N°11 Entendimiento de responsabilidades alcances y limitaciones

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

Al preguntar si conocen los empleados sus responsabilidades, alcance y limitaciones, el resultado coincidió con la pregunta anterior el 100% de los empleados conocen, sus labores y responsabilidades así como sus limitaciones de acuerdo al puesto que ocupan dentro del organigrama de la empresa.

Lo que deja en evidencia que la existencia de organigrama en la empresa genera mayor control y eficiencia al momento de establecer las responsabilidades como deberes y derechos dentro del cargo que ocupan y de la misma manera establecer límites en las labores o decisiones, que estén bajo su responsabilidad.

12. ¿Se evalúa el rendimiento destrezas, aptitudes de los empleados?

Item 12	Frecuencia	%
SI	0	
NO	5	100%
Totales	5	100%

Cuadro N°12 Evaluación de rendimiento destrezas y aptitudes

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

La totalidad de los encuestado que conforman el departamento de administración de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A respondieron que no se realizan evaluaciones; a través de las respuestas a esta pregunta, se pone en relieve que en la empresa no se hace seguimiento de las actitudes, destrezas, y el rendimiento que demuestren los empleados. Los supervisores no llevan a cabo evaluaciones que le permitan determinar el grado preparación y el nivel de conocimiento o potencial que poseen los empleados para ubicarlos en los cargos dentro de la empresa.

El hecho de que 100 por ciento de los encuestados afirmen esta omisión por parte de la directiva, así como los encargados de la contrataciones como es el recurso humano, genera inestabilidad ya que se realizan cambios dentro del organigrama que termina no satisfaciendo las necesidades de la empresa y la productividad del personal al no ser ubicados en las áreas indicadas de acuerdo a sus destrezas o donde demuestren mayor conocimiento y experiencia solo le genera el reproceso de actividades y evita mejores márgenes de eficiencia en la operaciones.

13. ¿Conoce usted los tipos de canales de comunicación?

Item 13	Frecuencia	%
SI	4	80%
NO	1	20%
Totales	5	100%

Cuadro N°13 Conocimiento de los canales de comunicación

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

Esta pregunta es necesaria, por cuanto que los canales de comunicación son un elemento importante para lograr la planificación de la empresa, puesto que a través de ellos se distribuye la información de relevancia en la empresa, como la discusión de programas de trabajos, estrategias, así como mesa de trabajo para la toma de decisiones.

Que la respuesta de acuerdo a la presente interrogante mostrara una tendencia de 80 por ciento afirmando el conocimiento de los canales de comunicación por parte del personal encuestado, representa un aspecto positivo, ya que el conocimiento de dichos canales garantiza su puesta en práctica dentro de la empresa para facilitar, agilizar y llevar a cabo las operaciones de manera coordinada y a una sola voz, asegurando el mejor desempeño de la administración para todas las áreas.

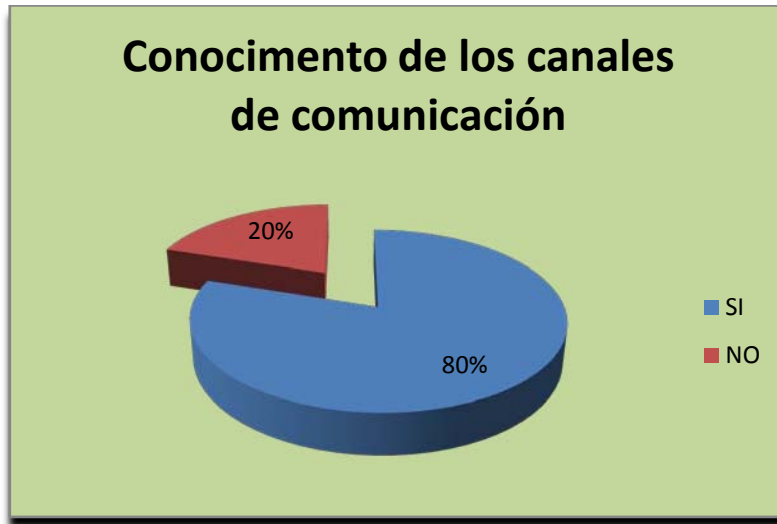


Gráfico N°13 Conocimiento de los canales de comunicación
Fuente: Karem Soto

14. ¿Existen canales de comunicación en la empresa?

Item 14	Frecuencia	%
SI	4	80%
NO	1	20%
Totales	5	100%

Cuadro N°14 Presencia de canales de comunicación
Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

En respuesta a la existencia de canales de comunicación en la empresa el 80 por ciento de los encuestados afirmaron, la puesta en práctica de canales de comunicación con la finalidad de comunicar sus operaciones, decisiones, y resultados de manera verbal y escrita. La existencia de estos dentro de la Marina Municipal Punta Brava, C.A; implica un aspecto positivo para la empresa ya que los canales de comunicación constituyen una herramienta vital, para el mejor trabajo en equipo, además deja evidencia de las operaciones, mejora la planificación de las operaciones y la toma de decisiones.



Gráfico N°14 Presencia de canales de comunicación

Fuente: Karem Soto

15. ¿En qué estado se encuentran las relaciones interpersonales de los trabajadores?

Item 15	Frecuencia	%
Buena	5	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Totales	5	100%

Cuadro N°15 Situación de la relaciones de trabajo

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

La totalidad de los empleados que conforman el departamento de administración que representa el 100 por ciento de los encuestados, afirmaron tener buenas relaciones interpersonales, lo que está asociado a la utilización de los canales de comunicación.

La existencia de buenas relaciones interpersonales entre los encuestados, representa un aspecto positivo ya que es evidencia del trabajo en conjunto que se

realiza en la empresa evitando con ello problemas de desorientación, desconfianza, desmotivación y evidencia que los empleados son capaces de compartir ideas, criterios y capacidades para ayudarse entre sí en la consecución de las operaciones de manera efectiva.

16. ¿Se realizan discusiones de las decisiones financieras, operativas y administrativas para el mejor conocimiento de todos los empleados?

Item 16	Frecuencia	%
SI	3	60%
NO	2	40%
Totales	5	100%

Cuadro N°16 Desarrollo de discusiones
Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

Al igual que la interrogante anterior, esta se encuentra ligada a la puesta en práctica de los canales de comunicación, a la siguiente pregunta el 60 por ciento de los encuestados afirmaron que las decisiones financieras, operativas y administrativas son comunicadas.

Este 60 por ciento coincidieron que las decisiones son discutidas, ya sean estrategias financieras, operativas y administrativas son comunicadas y discutidas con los trabajadores, lo que implica un aspecto positivo ya que todos los empleados están al tanto de los resultados que está dando la empresa, de las debilidades presentadas y de los riesgos que se presentan en el día a día.

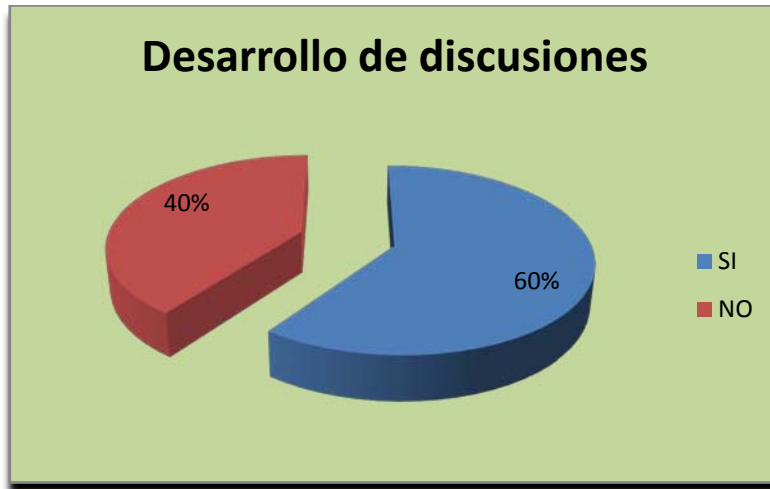


Gráfico N°16 Desarrollo de discusiones

Fuente: Karem Soto

17. ¿Son comunicadas y planificadas las actividades y proyectos a nivel grupal?

Item 17	Frecuencia	%
SI	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%

Cuadro N°17 Comunicación de proyectos

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

Esta pregunta es necesaria puesto la planificación es la herramienta que trata de fortalecer dentro de la empresa la mejor toma de decisiones, de las 5 persona encuestadas, 4 afirmaron que las actividades y proyectos no son comunicados ni planificados a nivel grupal.

El hecho de que el 80 por ciento de las personas encuestadas no formen parte de la planificación de proyectos, demuestra una debilidad, ya que las decisiones ligadas a dicho proyectos serán tomadas bajo el perfil de una sola persona que es en

su caso puede ser el presidente, el accionista mayoritario o en su defecto el administrador.

Cuando en la empresa la planificación de proyecto o la toma de decisión de implementación de un proyecto es tomada por el directivo, gerente o accionista son ignoradas consecuencias en termino financieros o administrativos, dichos proyecto pueden significar la inversión de cantidades de dinero para los cuales la empresa no esté capacitadas, e igualmente puede significar el prescindir de servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa fracturando su situación económica y su capacidad de endeudamiento.

No es por tanto una situación beneficiosa al contrario representa un aspecto negativo para la empresa ya que el hecho de que en la Marina Municipal Punta Brava, C.A los resultados demuestren que se está dejando toda la planificación de proyecto en una persona sin discusiones o mesa de trabajo, no deja espacios para las recomendaciones, retroalimentación y observación de diferentes puntos de vista, experiencia y dominio del área que puedan ofrecer los empleados que conforman la administración en su totalidad y garanticen la realización de proyecto rentables para las finanzas de la empresa.



Gráfico N°17 Comunicación de proyectos

Fuente: Karem Soto

18. ¿Sabe usted que es un presupuesto?

Item 18	Frecuencia	%
SI	4	80%
NO	1	20%
Totales	5	100%

Cuadro N°18 Conocimiento de presupuesto

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

La mayoría de los encuestados afirmaron conocer que es un presupuesto. Un 80 por ciento, solo 1 dijo no conocer la definición de un presupuesto, lo que es de vital importancia para la puesta en práctica de los mismo dentro de la empresa.

Toda vez que los empleados conocen en su mayoría el concepto de presupuesto entenderán y a la vez necesitaran el uso de los mismos lo primordial es que los empleados dentro de la empresa en particular en la administración, sepan de que se trata con la finalidad de que estén incentivados en su puesta en práctica dentro

de la organización y de la necesidad de la herramienta dentro del ciclo normal de las actividades.



Gráfico N°18 Conocimiento de Presupuesto
Fuente: Karem Soto

19. ¿Realiza la empresa algún tipo de presupuesto financiero?

Item 19	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	5	100%
Totales	5	100%

Cuadro N°19 Elaboración de presupuestos
Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

La respuesta de la siguiente interrogante deja en relieve, que a pesar de que los empleados conocen lo que es un presupuesto, la empresa no lleva a la práctica los presupuestos financieros.

El 100 por ciento de los encuestados afirmó; que la empresa no realiza dichos presupuestos. Los presupuesto financieros son una herramienta clave dentro del proceso de planificación estratégica; estos son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, los cuales tienen la finalidad de estimar gastos e ingresos en un periodo determinado.

Este resultado representa un aspecto negativo para la empresa ya que la omisión de presupuestos financieros constituye una debilidad al momento de tomar cualquier decisión sobre todo en el área financiera, pues estos presupuesto son indicadores relevantes de las situación económica de la organización en cualquier momento, anticipando todo escenario cambiante y las estrategias para enfrentar las debilidades de la empresa y explotar sus fortalezas. Si la empresa no utiliza ningún presupuesto financiero carece de planificación, ya que se encuentra operando de manera imprevista, ante cualquier situación, lo que merma su capacidad de crecimiento, dándole espacios a errores significativos por decisiones tomadas sin bases confiables, que pueden llegar a conducir a la empresa al ahogo financiero y la quiebra de la misma.

Entre los presupuesto financieros se encuentra el de tesorería, mecanismo que se basa en posible previsión de los recursos que entrarían a aumentar el efectivo de la empresa, este presupuesto es una herramienta eficaz para la toma de decisiones de financiamiento ya que mes a mes es capaz de mostrar la liquidez de la empresa y anticipa la falta de recursos de manera exacta para la operatividad de la misma.

El autor Rodríguez (2008) lo define como el documento principal del plan financiero a corto plazo, puesto que es el que informa al director financiero de la previsión de entradas y salidas de tesorería en cada periodo así como el dinero del que va a disponer la empresa en cada periodo

20. ¿Con que continuidad presupuesta?

Item 20	Frecuencia	%
Trimestra	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Nunca	5	100%
Totales	5	100%

Cuadro N°20 Continuidad del presupuesto

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

La presente interrogante de igual manera está vinculada con el presupuesto consulta la continuidad dentro de la empresa con la que se realizan, donde el 100 por ciento de los encuestados afirmo que nunca son ejecutados, confirmado la ausencia de dicha herramienta de planificación.

Que la totalidad de los encuestados responda esto refleja, la falta de planificación financiera dentro de la empresa, generando con ello mayor incertidumbre e inestabilidad, además de decisiones erradas en la mayoría de las ocasiones pues no están sustentadas en bases numéricas que permitan mayor confiabilidad, lo que en el caso de la Marina Municipal Punta Brava, C.A se ve reflejado en la poca liquidez para enfrentar sus gastos con los proveedores y la desatención de los servicios de mantenimiento de sus instalaciones.

21. ¿Se realizan auditorias a los procesos y actividades de la empresa?

Item 21	Frecuencia	%
SI	5	100%
NO	0	0%
Totales	5	100%

Cuadro N°21 Presencia de auditorias

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

Las auditorias son una de las herramientas más utilizadas a la hora de llevar el control de una organización, pues permiten supervisar el cumplimiento de las labores de la manera correcta, a demás de corregir a tiempo las desviaciones o errores que se den en el día a día.

En respuesta a la dicha pregunta los encuestados afirmaron en un 100 por ciento que si se realizan auditorias a los procesos y actividades dejando en evidencia la preocupación de la empresa en atacar los errores, y poner en marchar mecanismos de corrección, con la finalidad de ser más eficientes en sus operaciones, proporcionándole confiabilidad a los resultados obtenidos para así tomar las decisiones mas acertadas dentro de la empresa; que garanticen una administración y una gerencia más eficiente en la generación de utilidades.

22. ¿Existen políticas de control para el manejo de efectivo?

Item 22	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	5	100%
Totales	5	100%

Cuadro N°22 Existencia de políticas en el manejo de efectivo

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

De la totalidad de los encuestados el 100 por ciento estuvieron de acuerdo que no existen políticas de control escritas donde se establezcan las limitaciones, para el manejo de efectivo, esta respuesta representa una coincidencia con la mayoría de procedimientos no dirigidos bajo un marco que asegure el no desvió de las operaciones.

Es preciso resaltar que las políticas de control de efectivo son todas aquellas medidas administrativas que permiten la consistencia en el tratamiento de todas y cada unas de las operaciones que genera el efectivo en Caja y bancos. Es por esto que más genera preocupación, ya que si la empresa no lleva a cabo medidas de control para el manejo de efectivo, están propensos a resultados de poca veracidad, inexactitud de las cifras, o hasta posibles fraudes.

Para el caso de la Marina Municipal Punta Brava, C.A es importante que la directiva y la administración pongan en práctica dichas políticas de manejo de efectivo, ya que sus acciones pertenecen casi en su totalidad al estado al igual que el efectivo que manejan y son supervisados y auditados por la municipalidad quienes fiscalizan el cumplimiento de controles internos dentro de la organización que hasta el momento no se han estado cumpliendo.

23. ¿Son obligatorias las firmas autorizadas para el movimiento de efectivo?

Item 23	Frecuencia	%
SI	5	100%
NO	0	0%
Totales	5	100%

Cuadro N°23 Control de las firmas autorizadas

Fuentes: Encuesta. Karem Soto (2012)

Con relación a la interrogante el 100 por ciento de los encuestados afirmo que se llevan a cabo las firmas autorizadas, dicha herramienta es una política de control de efectivo que a pesar de no estar establecida en la empresa está siendo utilizada ya que proporciona mayor estabilidad a la hora de tomar decisiones.

Esto implica un aspecto positivo ya que ninguna erogación, es decir desembolso de efectivo o cancelación a proveedores mediante cheques son realizadas sin las firmas autorizadas, de la directiva evitando con ellos los riesgos ligados a la malversación de fondos y el gasto de insumos no autorizados.

Diagnostico de los procedimientos utilizados en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A para la planeación estratégica y control de efectivo

De acuerdo al presente estudio una vez realizada la encuesta al personal que conforma el departamento de administración de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A y ya analizado los resultados de dicha encuesta, es posible diagnosticar la situación actual en la que se encuentra de acuerdo a la utilización de los procedimientos y herramientas de planificación estratégica para un eficiente control del efectivo y la mejor toma de decisiones.

Es preciso señalar que la empresa carece de muchas herramientas y elementos para una buena planificación, los procedimientos para el desarrollo de las operaciones no son planificados, desmejorando con ello los resultados obtenidos en cada área de la empresa, generando desorganización e incertidumbre. De igual forma en la empresa no se han establecido políticas empresariales ni valores corporativos esto representa una debilidad ya que para toda organización es necesario políticas que le den un marco legal que sirva de guía para la acciones y decisiones, al igual que de valores corporativos que sean los principales impulsores del comportamiento del personal y sobre los cuales se logra el cumplimiento de los objetivos de la misión y visión de la empresa.

En el mismo orden de ideas el estudio revelo que la empresa no lleva a cabo tampoco ninguna evaluación del rendimiento, destrezas y aptitudes de los empleados por consiguiente esto resulta en desorganización y deficiencia de la operaciones ya que el personal es contratado y ubicado en muchas ocasiones sin revisar su grado de experiencia y eficiencia generando problemas de errores en las operaciones. También se evidencio la ausencia de comunicación de los proyectos en la empresa lo que representa una debilidad ya que la responsabilidad está en mano de una sola persona, al igual que los resultados obtenidos dependerán del criterio y experiencia que esta

tenga, puesto que no se comparten ideas, recomendaciones, observaciones o críticas de los demás miembros de la administración y por tanto no se toman en cuenta posibles debilidades o amenazas de la puesta en marcha de dichos proyectos.

Se puso de manifiesto también la omisión de presupuestos financieros en las operaciones de la empresa lo que representa un aspecto negativo para Marina Municipal Punta Brava, C.A ya que al momento de tomar decisiones financiera la empresa no posee bases numéricas o indicadores de su situación que le proporcionen seguridad razonable y efectividad de los resultados; del mismo modo, la no implementación de presupuestos crea un ambiente de incertidumbre financiera, ya que no posee una herramienta que le permita la mejor planificación de sus ingresos y gastos que evite la falta de recurso y el incumplimiento de sus obligaciones; o la inversión de los sobrantes de efectivo de manera productivas que le permitan aprovechar las fuentes de financiamientos más rentables.

Es importante señalar también que gracias a la encuesta realizada se evidencio la ausencia por parte de la empresa de controles a la hora del manejo de efectivo; no existen políticas visibles que generen un marco de referencia para la labores en el área de tesorería, siendo esto de suma preocupación ya que la empresa es un bien del estado que es auditado y supervisado por los entes reguladores de la municipalidad como lo es la contraloría, lo que les genera inestabilidad en las operaciones y falta de legalidad, ya que existe normas de lo que es correcto o no en la labores de los empleados.

Ya analizado los procedimientos, también se logro evidenciar que la empresa a pesar de dejar de lado muchos elementos relevantes dentro de la planificación estratégica y financiera de toda organización, lleva a cabo componentes importantes en la estructura organizacional de una empresa, como lo es el establecimiento de la

misión y visión, las cuales le dan sentido a la organización pues en ella está enmarcado el objetivo principal de la misma a donde llegar y la manera de alcanzarlo.

Es justo decir también que la empresa cuenta con un organigrama empresarial como herramienta de planificación que le proporciona una estructura organizacional, un esqueleto o constitución interna lo cual garantiza la delimitación de responsabilidades tareas y obligaciones. De igual forma los canales de comunicación son utilizados en la empresa, los empleados gozan de buenas relaciones de trabajos, comparten ideas, y discusiones de las situación financiera de la empresa, de sus fortalezas, estrategias; así como las posibles desventajas o amenazas en el mercado en donde se desenvuelve sus operaciones.

Cabe concluir que la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A es una organización que se encuentra para el momento en una situación de desorganización para algunas áreas creando cierta inestabilidad en la empresa; esto resultado de la poca utilización de recursos y herramientas que le generen firmeza y confiabilidad a sus operaciones para la mejor toma de decisiones que garanticen el beneficio y permanencia de la empresa en el mercado.

Elementos del presupuesto de tesorería que oriente a la empresa a la toma de decisiones de financiamiento

El presupuesto de tesorería como muy bien es definido en el capítulo II del presente estudio, es un componente del presupuesto maestro este refleja las previsiones de cobros y pagos derivados de las actividades que son contempladas dentro del presupuesto de operaciones y el de inversión quienes también forman parte del presupuesto maestro, su objetivo principal será prever las condiciones de los ajustes monetarios es decir las entradas y salidas producidas tanto por la actividad principal de la empresa como por cualquier otra operación Burbano (2005).

Ya dicho esto es preciso señalar que este tipo de presupuesto es una herramienta confiable ya que sus resultados son aportados de un formato preestablecido conformado por una cantidad de elemento que analizados en su totalidad de acuerdo a la partida que representan sean entradas o salidas y que adaptado a las necesidades, estructura, objetivos, y sector de la empresa, son comprobables y aportan la veracidad necesaria para la estabilidad y certeza de las decisiones, que agudiza el criterio de la gerencia, administración o sociedad que lo lleve a la práctica y estudie sus resultados.

Cabe señalar entonces, que para la elaboración del presupuesto de tesorería dentro del proceso de planeación financiera es necesario primeramente la información sobre los saldos en las cuentas de banco, los pronósticos en ventas y otros ingresos, los inventarios finales e iniciales, los gastos en compras y servicios, gastos indirectos de producción, los gastos en nominas e impuestos, las amortizaciones de deudas, y las compras de activos fijos para así darle forma y firmeza a dicha herramienta para que esta sea efectiva.

Por lo tanto, el presupuesto de tesorería juega un papel esencial, ya que el gerente podrá visualizar a través, de este, de la mano con la administración del capital de trabajo, si las políticas en los plazos de ventas y pagos a proveedores afectan de forma significativa el movimiento de efectivo, y en base a eso tomar decisiones previniendo la liquidez de la empresa ya que este basado en pronósticos cuantificables permite una adecuada administración del efectivo es decir de las entradas y salidas de dinero, con la finalidad de evitar la tenencia de fondos excesivos, cuando el presupuesto de tesorería resulte superavitario, así como evitar también el déficit de liquidez, cuando por lo contrario el presupuesto de tesorería resulte deficitario, la previsión de los saldos de efectivo orientara a la empresa para la toma de decisiones de inversión o financiamiento.

En este sentido, La situación de estos flujos permite identificar los créditos concedidos a clientes, los pagos a efectuar a proveedores, los periodos de pago, que vencen en el mes, así como los pagos derivados de fuentes financieras. La determinación mensual de estos flujos, atendiendo a todos estos elementos, ayudará a identificar excedentes o déficits a invertir o financiar, según el caso y monitoreando el comportamiento de este presupuesto acumulativo, se puede estimar el tiempo de mantenimiento de los mismos, lo que le permitirá a la organización escoger alternativas de financiación más o menos flexibles en liquidez y exigibilidad.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Diseño de un modelo de presupuesto de tesorería para una adecuada planificación y control en la toma de decisiones de financiamiento en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A ubicada en Puerto Cabello, Estado Carabobo.

Presentación de la propuesta:

La presente propuesta consiste en diseñar un modelo de presupuesto de tesorería que permita una mejor planificación y control en la toma de decisiones especialmente financieras, con el propósito de contribuir al mejoramiento de los procedimientos ejecutados por el departamento de administración de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A y asimismo contribuya a la creación de mecanismos en el presente que sean sostenibles en el futuro como políticas financieras a la hora de tomar decisiones, siempre debe considerar la importancia que representa la previsión de entradas y salidas de dinero a corto plazo que es uno de los objetivos primordial con el presupuesto de efectivo ya que permite un mejor análisis de la capacidad de endeudamiento con proveedores y entidades bancarias a través de líneas de créditos que procure algún tipo de interés e inversión que la organización pueda asumir y con la visión de ser cada vez más competitiva, e innovadora en la prestación de servicio como marina turística y deportiva para las embarcaciones.

Se recomienda que la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A establezca la utilización del presupuesto de tesorería como herramienta principal en su plan financiero el cual genera información imprescindible para una buena gestión de los circulantes de la empresa y que prevenga a la empresa de las condiciones y escenarios a los que se pueda enfrentar teniendo en cuenta las fluctuaciones del efectivo así como los riesgos ligados a la incursión de financiamientos externos e inversiones importantes.

Objetivos de la propuesta:

Generar un modelo de presupuesto que permita la mejor planificación financiera y toma de decisiones en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A ubicada en Puerto Cabello, Estado Carabobo.

Objetivos específicos:

- Las cuentas bancarias los saldos iniciales de las cuentas bancarias de la empresa en el desarrollo de las operaciones mensualmente.
- Niveles de ingresos de contado percibidos mensualmente en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A.

- Mayores analíticos el estado de las cuentas por cobrar (ingresos a crédito) de la empresa, a corto y largo plazo así como las políticas de cobro utilizadas y su eficiencia en la obtención de ingresos a corto plazo.
- Proyección los gastos generales, administrativo y de operaciones.
- Proyección los egresos por adquisición de activos.
- Mayores analíticos el estado de las cuentas por pagar de la empresa y los límites de pago acordado con los proveedores.

Desarrollo de la propuesta:

Las cuentas bancarias los saldos iniciales de las cuentas bancarias de la empresa en el desarrollo de las operaciones mensualmente.

- Se toma los saldos iniciales en las cuentas bancarias tomando como base en los estados de cuentas de los bancos donde posee cuenta la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A.

Proceso de Análisis:

Se toma el saldo inicial de los bancos será de Bs. 10.000,00 de acuerdo a lo revisado en la documentación financiera de la empresa, mayor analíticos de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A y estados de cuentas adquiridos de las conciliaciones bancarias.

Es necesario examinar de las conciliaciones bancarias los depósitos en tránsitos y cheques en tránsitos que puedan generar cambios en el saldo del banco con que se estima a principio de cada mes, así como descuentos generalizados por mantenimiento de cuentas, chequeras, intereses de algún tipo de línea de créditos, tarjetas, préstamos entre otros, así como solicitudes de otros servicios como emisión de cheques de gerencia.

Niveles de ingresos de contado percibidos mensualmente en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A.

La evaluación de estos ingresos será útil ya se dará mayor supervisión sobre la utilización de estos ingresos y las oportunidades de incrementos para una futura inversión.

- En la confección del presupuesto de tesorería se tomaran en cuenta los ingresos por servicios de contado que son generados en la empresa por los servicio de alquiler de rampa, estacionamiento y pernocta diaria de embarcaciones no fijas, obtenida de la información contable en el periodo de cada mes.

Proceso de Análisis:

Teniendo información de las ventas reales facturadas mensualmente del año 2011 hasta el mes de diciembre, se estimaran las ventas de todo el año 2012, dicha información fue proporcionada por el personal que maneja la facturación en coordinación con el jefe de administración y contabilidad y la autorización del director encargado, quien aspira mejorar los ingresos por servicios con nuevas tarifas aumentadas en un 25 por ciento que será invertido en mejoras de las instalaciones y servicios prestados.

Mayores analíticos el estado de las cuentas por cobrar (ingresos a crédito) de la empresa, a corto y largo plazo así como las políticas de cobro utilizadas y su eficiencia en la obtención de ingresos a corto plazo.

- Se exporta a través del sistema los mayores analíticos de las cuentas por cobrar para obtener información de los saldos de ingresos a crédito que se esperan recibir con la finalidad de hacer las estimaciones.

Proceso de Análisis:

Es realizado un análisis de la rotación de cuentas por cobrar, para estimar los ingresos que serán percibidos de la facturación a crédito en el corto plazo o largo plazo de acuerdo a las políticas de cobro acordadas con cada cliente entre 15, 20, 30 o hasta 45 días.

Dichos ingresos, comparados con las políticas y contratos serán el reflejo de la eficiente o deficiente gestión de cobranza y la necesidad supervisión en las partidas

VENTAS		
MESES	Real 2.011	Estimado 2012
ENERO	157.194,94	196.493,67
FEBRERO	182.053,14	227.566,43
MARZO	166.021,62	207.527,03
ABRIL	183.615,30	229.519,13
MAYO	189.984,96	237.481,20
JUNIO	170.037,98	212.547,48
JULIO	203.694,28	254.617,85
AGOSTO	188.987,46	236.234,33
SEPTIEMBRE	194.969,65	243.712,07
OCTUBRE	202.459,99	253.074,99
NOVIEMBRE	205.998,32	257.497,91
DICIEMBRE	285.521,76	356.902,20
TOTAL	2.330.539,40	2.913.174,26

Cuadro N° 24

Fuente: Karem Soto (2011)

Una vez finalizadas las estimaciones en ingresos de contado y crédito más los saldos de efectivo en banco, para el comienzo de cada periodo mensual se procede a estimar las diversas obligaciones que posee la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A que esta contrae con sus prestadores de bienes y servicios.

Proyección los gastos generales, administrativo y de operaciones.

Se ejecuta la proyección de los egresos de la empresa en las siguientes partidas: compras de insumos y suministros, prestación de servicios, obligaciones laborales, impuestos, obligaciones fiscales, estos gastos y costos fueron obtenidos de la observación de los registros contables y resúmenes de gastos de los mayores analíticos de la empresa. Cabe destacar que los gastos más elevados son encontrados en los servicios de manteniendo y reparación, así como los gastos de obligaciones laborales.

Los gastos generales y operativos: la información recopilada en los registros contables permitió estimar los gastos que se consideran para el periodo 2012, basándose en los niveles de inflación registrados en el año 2011 de acuerdo a la base de datos del Banco Central de Venezuela estos porcentajes fueron aplicados a los gastos causados del año 2011 y las estimaciones se muestran en el presente cuadro.

GASTOS			
MESES	INFLACION 2011 (%)	GASTOS GENERALES Y GASTOS DE OPERACIONES AÑO 2011	GASTOS GENERALES Y GASTOS DE OPERACIONES ESTIMADOS AÑO 2012
ENERO	2,7	115.789,25	118.915,56
FEBRERO	1,7	99.456,12	101.146,87
MARZO	1,4	120.761,60	122.452,26
ABRIL	1,4	135.453,20	137.349,54
MAYO	2,5	130.365,50	133.624,64
JUNIO	2,5	140.591,75	144.106,54
JULIO	2,7	100.178,54	102.883,36
AGOSTO	2,2	110.500,16	112.931,16
SEPTIEMBRE	1,6	153.821,79	156.282,94
OCTUBRE	1,8	158.066,09	160.911,28
NOVIEMBRE	2,2	161.245,23	164.792,63
DICIEMBRE	1,8	171.962,31	175.057,63
TOTAL ACUMULADO	24,5	1.598.191,54	1.630.454,42

Cuadro N° 25

Fuente Karem Soto (2011)

Proceso de Análisis:

Una vez calculados los gastos que se generaran en las partidas que forman parte de los gastos de operaciones y gastos generales son comparados con los ingresos mostrando una utilidad operativa antes de deducir los gastos vinculados a compra de activos, estos sin embargo muestran cifras bastante elevadas que no dejan un margen amplio de diferencia que presuma la posibilidad de un flujo de caja positivo en la mayoría de los meses, dejando a la vista la inestabilidad financiera y en momento falta de liquidez de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A.

Dicho esto se realizó una proyección de los gastos representados por las nominas. Tales estimaciones calculadas tomando como base las nominas devengadas en los últimos meses a nivel quincenal y semanal y tomando en cuenta los aumentos oficiales de salarios; en el caso de la Marina Municipal Punta Brava, C.A.

SUELDOS Y SALARIOS				
	REALES 2011		ESTIMADAS 2012	
MESES	Nominas Reales Empleados Quincenales	Nomina Reales Empleados Semanales	Nominas Estimadas Empleados Quincenales	Nominas Estimadas Empleados Semanales
ENERO	13.237,80	31.155,62	16.547,25	38.944,53
FEBRERO	13.237,80	31.155,62	16.547,25	38.944,53
MARZO	13.237,80	31.155,62	16.547,25	38.944,53
ABRIL	13.237,80	31.155,62	16.547,25	38.944,53
MAYO	15.223,47	35.828,96	19.029,34	44.786,21
JUNIO	15.223,47	35.828,96	19.029,34	44.786,21
JULIO	15.223,47	35.828,96	19.029,34	44.786,21
AGOSTO	15.223,47	35.828,96	19.029,34	44.786,21
SEPTIEMBRE	16.547,25	38.944,53	20.932,27	49.264,83
OCTUBRE	16.547,25	38.944,53	20.932,27	49.264,83
NOVIEMBRE	16.547,25	38.944,53	20.932,27	49.264,83
DICIEMBRE	16.547,25	38.944,53	20.932,27	49.264,83
TOTAL	180.034,06	423.716,43	226.035,43	531.982,26

Cuadro N° 26

Fuente Karem Soto(2011)

Nomina Quincenales Estimadas 2012	16.547,25
	19.029,34 A partir de Mayo
	20.932,27 A partir de Septiembre
Nomina Semanal Estimada 2012	38.944,53
	44.786,21 A partir de Mayo
	49.264,83 A partir de Septiembre

Procedimiento de Análisis:

De acuerdo al análisis de los gastos en sueldos, se puede observar que las nominas semanales al finalizar cada mes representan gastos más significativos que las nominas quincenales ya que estas últimas pertenecen al personal de administración y las nominas semanales pertenecen al personal de vigilancia y mantenimiento los cuales representan una cantidad de empleados mayor además de ser generadores de elevadas sumas en horas extras y bonificaciones.

Para el Año 2012 se plantea las estimaciones basadas en el aumento que fue fijado para el año 2011 como salarios oficiales utilizando los mismos porcentajes un 15 por ciento a partir de Mayo y luego un 10 por ciento a partir del mes de Septiembre obteniendo con ello una previsión de lo que serian los gastos en los sueldos y salarios para el año 2012 que la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A deberá poder absorber.

Los beneficios laborales que corresponden por ley a los trabajadores, como prestaciones sociales, utilidades anuales y vacaciones, también son tomadas en cuenta dentro del presupuesto, estimándolas de acuerdo a los registros contable encontrados en los mayores analíticos, pues son cálculos que se van abonando mensualmente en cuenta este es el caso de las vacaciones que son generadas por los trabajadores una vez al año pero su disfrute y pago puede llegar a ser un gasto recurrente todo los meses por la cantidad de trabajadores.

Dentro de los gastos asociados a obligaciones laborales no se puede dejar de estimar los asociados a las tasas de aportes del patrono a los entes como el Seguro

Social Obligatorio (S.S.O), Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIT), Paro Forzoso, e Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES); las cuales son registrados para el patrono y los empleados al momento del pago de cada nomina estos son provisionados y cancelados mensualmente y en otros casos trimestralmente, convirtiéndose en erogaciones importante y de inmediata obligación.

La empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A es un ente registrado por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) como **Contribuyente Especial** distinción que lo hace responsable de la recaudación de impuestos lo que genera significativos desembolsos quincenales y mensuales de acuerdo a los niveles de compras (gastos en suministros de operaciones y gastos de mantenimiento y reparaciones) e igualmente los impuestos causados por los ingresos en servicio facturados, los mismos fueron calculados y estimados mediante la observación directa y examen de las partidas en los mayores analíticos de los meses anteriores así como los gastos relacionados a impuestos regionales (patente).

Proyección de egresos por adquisición de activos.

La erogación causada en la adquisición de activo suele ser un gasto elevado dentro del funcionamiento y operatividad efectiva de la empresa, es recomendable entonces la estimación dentro del presupuesto de tesorería los desembolsos que se puedan realizar en la adquisición de activos, pues muchas veces son gastos extraordinarios.

En el caso de la Marina Municipal Punta Brava, C.A son proyectados los gastos ligados a los materiales y suministros así como los servicios prestados en la

sustitución del muelle dos por uno nuevo y más fuerte para embarcaciones de mayor tamaño sirviendo de base para ello los gastos incurridos en meses anteriores ya que dicho proyecto lleva varios meses.

Mayores analíticos el estado de las cuentas por pagar de la empresa y los límites de pago acordado con los proveedores.

La partida de cuentas por pagar está integrada no solo por la compra de suministros y servicios de mantenimiento y reparación a crédito sino también por las cuentas por pagar a empleados, como las utilidades, vacaciones, prestaciones entre otros, así como las cuentas por pagar de más rápida rotación como las cuentas por pagar en impuestos y obligaciones laborales a los entes de fiscalización, pues en estos casos la cancelación es mensual y algunas veces quincenal mas cuando es contribuyente especial como el caso de estudio.

Sirviéndose de los mayores analíticos se proyecta el saldo en cuenta por pagar y el nivel de rotación, para de esta manera anticiparnos a los desembolsos circulantes que se realizan de acuerdo a los proveedores de mayor requerimiento así como los plazos que se tienen para los impuestos de carácter obligatorio.

Una vez culminado el proceso de análisis y estimación de las partidas que generan los ingresos y gasto de la empresa y son incorporados al presupuesto, la empresa podrá observar si esta cumple con la política de mantener un saldo mínimo de efectivo de Bs. 15.000, 00. el cual servirá de base para planificar los futuros requerimientos de efectivo, es decir, cuando el efectivo final resulte por debajo de esta cifra (supongamos Bs 3.000,00), la Empresa deberá apalancarse en una cantidad

similar al monto que resulte de restar el efectivo mínimo requerido (Bs 15.000,00) del monto del efectivo final (Bs. 3000.00), es decir Bs 12.000,00.

En base a las premisas anteriormente señaladas a continuación se presenta el presupuesto de efectivo de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A, correspondiente al período comprendido de Enero a Diciembre del año 2012.

CONCLUSIONES

Luego de cumplir con los objetivos propuestos y finalizar el proceso de aplicación del instrumento de recolección de datos al personal que conforma el departamento de administración de la empresa en estudio es preciso llegar a las siguientes conclusiones:

1. En relación al objetivo específico N° 1: Diagnosticar los procedimientos que se está utilizando en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A como herramienta de planeación estratégica y control del efectivo.

- De acuerdo al análisis realizado en el Capítulo IV, se puede concluir que en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A las operaciones y los procedimientos llevados a cabo carecen de componentes de planificación estratégica y otros son débiles, los valores, las políticas empresariales, evaluaciones y proyecciones, son desconocidas por parte del personal y en muchos casos son del conocimientos pero, a pesar de ello no se llevan a cabo dentro de las actividades diarias, generando inestabilidad administrativa y financiera, además no se realiza ningún tipo de presupuesto que permita el estudio anticipado de las entradas y salidas de dinero, con la finalidad de coordinar el uso eficiente de esos recursos que permitan un flujo de caja positivo, es decir que los ingresos circulante financien eficazmente los gastos incurridos en un plazo no mayor de un mes proporcionándole a la empresa mayor liquides.

- La carencia de esta evaluación expone a la empresa a dificultades a la hora de responder a sus obligaciones en el corto plazo, ya que al no anticipar los ingresos la empresa no tiene bases sobre las cuales planificar los gastos que puede generar en la prestación de servicio o establecer mejores acuerdos con los proveedores en el pago de sus endeudamiento con el objeto de no generar un ahogo financiero y márgenes de liquides tan bajos que resulten en cheques devueltos, que demuestren la inestabilidad económica de la empresa para sus proveedores y las entidades financieras las cuales estudian todo tipo de comportamiento al momento de otorgar financiamientos y la participación en nuevas inversiones.

2. Con respecto al objetivo específico N° 2: Describir los elementos del presupuesto de tesorería que orienten a la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A para la toma de decisiones de financiamiento.

Considerando el presupuesto de tesorería como herramienta de planificación y control del efectivo, a través de la previsión de ingresos y gastos de la empresa que permitirá la evaluación continua de los controles en el manejo de efectivo, su uso eficiente y la generación de ingresos y gastos correspondiente con políticas de cobros y pagos, así como su utilidad a la hora de tomar decisiones en el financiamiento.

- La empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A implementando el presupuesto de tesorería proporcionara mayor estabilidad en las operaciones , ya que es un mecanismo administrativo que permite a la organización planificar los movimientos de efectivo que tendrá en un periodo determinado, por lo tanto, es de utilidad en la planificación y gestión financiera otorgando equilibrio del capital de trabajo y protegiéndola de los efectos variables tanto interna como externas a la empresa es decir anticipando su comportamiento

ante factores macroeconómicos como la, la inflación, las tasas de interés y las obligaciones legales, todo ello permitirá bases sólidas para que la toma de decisiones financieras de la empresa tanto por los directores como la administración, en cuanto a la necesidad o no de apalancamiento.

- Los elementos que intervienen en el proceso de elaboración del presupuesto de efectivo como la revisión mensual de los saldos en las cuentas bancarias en la empresa es un procedimiento obligatorio para la empresa, lo que genera más veracidad al presupuesto, la realización de este procedimiento una vez que se pone en práctica el presupuesto de tesorería, permite a la empresa la mejor supervisión de sus cuentas además de proporcionar una visión de los meses en que la empresa cierra con niveles más altos de liquidez que le permitan asumir nuevos endeudamientos así como estudiar los plazos de crédito de las cuentas por pagar, y planificación de los lapsos estratégicos para realizar compras de contado y organizar la reposición de suministros.
- El análisis de los ingresos percibidos a crédito forma parte del presupuesto de ingresos y gastos que componen el presupuesto de tesorería, el análisis de las cobranzas permitirá prever las entradas de dinero en su totalidad. La empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A. no tiene establecido facturar mensualmente todos sus servicios lo que genera que las cuentas por cobrar no sean registradas, los ingresos en su totalidad son tomados como ingresos de contado ya que solo se factura en la medida en que se realicen los pagos ocasionando desconocimiento del momento en que serán percibidos, siendo esto una debilidad para la empresa a la hora de presupuestarse.

- Es por ello que presupuesto de tesorería como herramienta de planificación también, sirve como procedimientos de control y supervisión de los ingresos tanto a crédito como de contado que en su mayoría dentro de la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A son omitidos ocasionando problemas de liquides en la empresa ya que gran parte de sus registros solo reposan en cuadernos donde se informa el último mes de cobro y sin una facturación mensual, como decisión de la directiva resultado de que muchos de estos ingresos si se facturan no son cobrados en el tiempo acordado y generan mayores ingresos a términos fiscales que no son reales en la contabilidad ni en las cuentas bancarias ocasionando mayores gastos de impuestos de ingresos que realmente no son percibidos.
- El análisis de los gastos generales, administrativos y de operaciones a través de la previsión del presupuesto de tesorería dejara en evidencia la falta de planificación al momento de requerir servicios o adquirir suministros, además de fijar los plazos de pago de las compras a crédito de acuerdo a la rotación de las cuentas por cobrar que hasta el momento no se ha puesto en práctica en la Marina Municipal Punta Brava, C.A perjudicando la liquides de la empresa.
- La empresa Marina Municipal Punta Brava, C,A asume los gastos de adquisición al momento en que son necesarios; es decir cuando un activo ya está totalmente deteriorado y en otras ocasiones cuando es dañado, esta situación ubica a la empresa de nuevo en una situación de inestabilidad ya que dichos gasto aparecen en cualquier momento y frecuentemente requieren de inmediata sustitución generando fuertes desembolsos de dinero que castigan a los fondos de la empresa con cifras de montos materiales que dejan sin liquidez disminuyendo mas la probabilidad de nuevas inversiones. La

planificación y prevención de este tipo de partidas dentro del presupuesto de tesorería, resulta un elemento importante para la empresa ya que la prepara proyectando los gastos en adquisición de activo sin que estos lleguen en escasez de fondos suficientes, que generan más cuentas por pagar a corto y largo plazo apresuran decisiones de apalancamiento sin el debido análisis que en muchos casos hace difícil su obtención.

3. Según se señala en el objetivo específico N° 3. Diseñar el presupuesto de tesorería para una adecuada planificación estratégica y control para la toma de decisiones de financiamiento.

El diseño del presupuesto de efectivo en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A ubicada en Puerto Cabello, Estado Carabobo, tomando como premisas información exportada de la empresa, y sus necesidades, se presenta como una herramienta útil para la planificación del efectivo que a través de proyecciones mejoren el control de la inversión y el gasto fomentando la movilización rápida de los recursos y estimulando la obtención de utilidad, de igual forma mejorara las decisiones de financiamiento basadas en resultados cuantitativos, es decir le indicara a la empresa los momentos en que se deberá optar por financiamiento y la cantidad requerida, sin que esta tome financiamientos de montos no de acuerdo a su necesidad que resulten en tasas de interés y endeudamiento difíciles de subsanar.

RECOMENDACIONES

Luego del análisis de cómo el presupuesto de tesorería es una herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones de financiamiento de la pequeña y mediana empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A ubicada en Puerto Cabello del Estado Carabobo, se consideran las siguientes recomendaciones:

3. Se sugiere a la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A diseñar mecanismos que ayuden a la empresa en la estimación de ingresos y gastos para comenzar cada periodo a través del presupuesto de tesorería, puesto que generara bases más precisas para el funcionamiento eficiente de la empresa y con ayuda de indicadores externo diseñar estrategias que la ayuden a enfrentar diferentes panoramas.
4. Se recomienda a la empresa en estudio determinar un saldo mínimo en las cuentas bancarias al finalizar y empezar cada mes con la finalidad de satisfacer sus necesidades inmediatas, y evitar la generación de cheques devueltos; el cual deberá establecerse utilizando la comparación con otros periodos.
5. La utilización del El presupuesto de tesorería permitirá un mejor control de las cuentas por pagar es decir, que se pueda verificar mediante la conciliación de las partidas mensualmente su rotación, además de comprobar su registro día por día, sin omitir ningún compromiso de pago que ocasionen inesperadas cancelaciones, y por

ende desembolsos no previstos que ocasionen inestabilidad en el flujo de efectivo de la empresa.

6. Utilizar el presupuesto de tesorería para anticipar los gastos que se efectuaran en la compra de activos fijos, con la finalidad de que estos sean programados en los meses que se generen mayores ingresos por servicios, con la finalidad de que dichos gastos que puedan ser adsorbidos por la empresa, igualmente es recomendable que se estudien los mecanismos necesarios que eviten gastos mayores en la sustitución de activo dañados, que generen sobrantes de efectivos que puedan utilizarse en nuevas inversiones.

7. Se recomienda a la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A el análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar con la finalidad de evitar presupuestar gastos superiores a los ingresos a créditos previstos para cada mes además de supervisar que se estén llevando a cabo eficientemente las labores de cobro y facturación, todo ello con la finalidad de evitar el desequilibrio del capital de trabajo y por ende en la estructura administrativa del efectivo.

8. Utilizar el presupuesto de tesorería como herramienta de planificación estratégica en la toma de decisiones de financiamiento, ya que es útil para el seguimiento y control de las partidas que implican liquidez en la empresa, y la búsqueda de rentabilidad del negocio.

Referencia Bibliográfica

- Arias, Fidas G. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Caracas.
- Balestrini, Miriam (2000). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Editorial Consultores Asociados Bl. Venezuela.
- Besley, Scott, Brigham y Eugene F. (2009). **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Cengage Learning. Estados Unidos.
- Bodie, Zvi y Merton, Robert C. (1999). **Finanzas**. Fondo Editorial PEARSON México.
- Burbano, Jorge E. (2005). **Presupuesto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recurso** 3° Edición Mcgraw-Hill Bogotá Colombia
- Brealey, Myers y Marcus (2007). **Fundamentos de Finanzas Corporativas**, 5° Edición Mcgraw-hill. Bogotá, Colombia.
- Brigham y Houston (2009). **Fundamentos de la Administración financiera. Decima Edición. Editorial THOMSON** Libro en línea. Disponible: <http://book.google.co.ve>.
- Campos, María (2010). **Compendio para el estudio de las finanzas corporativas básicas en las universidades**. Libro en línea. Disponible: <http://book.google.co.ve>.
- Cesar, Julio (2009). Planificación Financiera. **Revista Académica Contribuciones a la economía ISSN 1696-8360**.
- Diéguez, Gabriela. (2000). **Flujo de Efectivo: una herramienta de planificación y control en un proyecto habitacional**. Tesis de Doctorado, Universidad Francisco Marroqui.
- Decreto N° 6.215. **Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y demás Unidades de Propiedad Social** Julio 15, 2008. Caracas.
- Estupiñán Rodrigo y Estupiñán Gaitán (2003). **Análisis financiero y de Gestión**. Editorial Rcoe ediciones. Colombia.

Franco, Mario. (2003). **Diseño de un nuevo perfil estratégico en la tesorería como factor relevante en el éxito financiero en las organizaciones. Caso VENEPAL.** Tesis de Maestría en Finanzas, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2003). **Metodología de la Investigación.** Tercera Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Chile.

Hornngren, Datan y Foster (2007). **Contabilidad de Costo “un enfoque gerencial”** Decimo Segunda Edición, Editorial PEARSON, México. Libro en línea. Disponible: <http://book.google.co.ve>.

Hurtado y Toro (1999). **Paradigma y Método de Investigación en Tiempo de Cambio.** Tercera Edición. Editorial Episteme.

Julia, Juan y Server Ricardo (2005). **Contabilidad Financiera: Introducción a la Contabilidad.** Editorial Universidad Politécnica Valencia.

Manso, Francisco. (2003) **Diccionario Enciclopédico estrategia empresarial.** Editorial Díaz de Santos. España

Marqueda, La Fuente (1992). **Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME.** Editorial Díaz de Santos. España.

Mazón, Fernando; Olsinas Francesc y Águila Santiago (2003). **Finanzas: De la Planificación a largo plazo a la gestión diaria de la tesorería.** Editorial Gestión Barcelona.

Moreno, Matilde. (2005) **Diccionario Lingüístico Literario.** Editorial Castalia España.

Muñiz, Luis (2009). **Control Presupuestario.** Editorial PROFIT, España.

Muñoz Carlos (1998). **Como elaborar y asesorar una investigación de tesis.** Primea Edición PEARSON. México.

Sabino, Carlos (1986). **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo. Venezuela

Sanchez, Laura (2009). **El Presupuesto de Tesorería como Herramienta de Planificación y Gestión Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa Comercial del Municipio Nagüanagüa del estado Carabobo.** Tesis de Maestría en Finanzas, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Sánchez, y Palacios (2007). **“Diseño de un Presupuesto de Tesorería para un Efectivo Rendimiento. Caso: Empresa Servicio Técnico karla”**. Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Sepúlveda, Cesar. (2004) **Diccionario de Términos Económicos**. Editorial Universitaria S.A. Chile.

Lopez F. (1998). Artículo [Documento en Línea] **El apalancamiento financiero Periódico ABC** Disponible en: <https://www.google.co.ve/periodico/ABC/apalancamiento/fianaciero>

Rodríguez, A. (2008). **Modelización Financiera Aplicada a Modelos de Planificación financiera con Excel**, Editorial DELTA Publicaciones. Libro en línea. Disponible: <http://book.google.co.ve>.

Rodríguez Ernesto (2005). **Metodología de la investigación: la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante profesional con éxito**. Edición. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

Perdomo Abrahán (2000). **Administración Financiera del Capital de Trabajo**. Editorial Thomson. México. Libro en línea. Disponible: <http://book.google.co.ve>.

Tamayo, M. y Tamayo (2001). **Metodología Formal de la investigación Científica**. Primera Edición. Editorial Limusa. Colombia, Bogotá.

Tamaka G. (2005). **Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones**. 3° Edición, Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú. Libro en línea. Disponible: <http://book.google.co.ve>.

ANEXOS

Anexo A

Instrumento de Recolección de Datos:

El presente instrumento se realiza con el propósito de proponer el presupuesto de tesorería como herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones y financiamiento de la pequeña y mediana empresa caso: MARINA MUNICIPAL PUNTA BRAVA, C.A, ubicada en Puerto Cabello-Estado Carabobo; por tal motivo, deseo invitarle a responder el presente cuestionario. Sus respuestas, son confidenciales, anónimas y tienen por objeto recoger su importante opinión. Dicho cuestionario, está compuesta por 23 preguntas cerradas. Cuyo tiempo de aplicación será de aproximadamente 15 minutos.

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y marque con una X su respuesta:

Cualquier duda dirigirse a Karem Soto

1. ¿Son planificados los procedimientos a la hora de tomar decisiones?

SI_____ NO_____

2. ¿Cuenta la empresa con una misión?

SI_____ NO_____

3. ¿Cuenta la empresa con una Visión?

SI_____ NO_____

4. ¿Son del conocimiento de los empleados la misión y visión de la empresa?

SI_____ NO_____

5. ¿Entiende usted lo que es una política empresarial?

SI_____ NO_____

6. ¿Posee la empresa políticas empresariales?

SI_____ NO_____

7. ¿Conoce que son los valores corporativos?

SI_____ NO_____

8. ¿Posee la empresa valores corporativos?

SI_____ NO_____

9. ¿Son conocidos por los empleados las políticas y los valores de la empresa?

SI_____ NO_____

10. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

SI_____ NO_____

11. ¿Conocen los empleados sus responsabilidades alcances y limitaciones?

SI_____ NO_____

12. ¿Se evalúa el rendimiento, destrezas y aptitudes de los empleados?

SI_____ NO_____

13. ¿Conoce usted los tipos de canales de comunicación?.

SI_____ NO_____

14. ¿Existen canales de comunicación en la empresa?

SI_____ NO_____

15. ¿En qué estado se encuentran las relaciones interpersonales de los trabajadores

Buena. ()

Regular. ()

Mala. ()

16. ¿Se realizan discusiones de las decisiones financieras, operativas o administrativas para el mejor manejo de información de los empleados?

SI_____ NO_____

17. ¿Son comunicadas y planificadas las actividades y proyectos a nivel grupal?

SI_____ NO_____

18. ¿Sabe usted lo que es un presupuesto?

SI_____ NO_____

19. ¿Realiza la empresa algún tipo de presupuesto financiero?

SI_____ NO_____

20. ¿Con que frecuencia se presupuesta

Trimestral. ()

Semestral. ()

Anual. ()

Nunca. ()

21. - ¿Se realizan auditorias a los procesos y actividades de la empresa?

SI_____ NO_____

22. - ¿Existen políticas de control para el manejo de efectivo?

SI_____ NO_____

23. ¿Son obligatorias las firmas autorizadas para el movimiento de efectivo?

SI_____ NO_____

Gracias por su colaboración...

Anexo B

Valencia 20 de Septiembre del 2013

Prof. Pedro Juan (Coordinador de la Maestría de Finanzas)

Yo Karem Soto CI: V-16.801.523 del corte 2011-03 cursando la Maestría en Administración de Empresa Mención de Finanzas; presento mi proyecto de tesis que lleva por nombre **EL PRESUPUESTO DE TESORERIA COMO HERRAMIENTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DESICIONES Y FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CASO: MARINA MUNICIPAL PUNTA BRAVA, C.A** que es tutoriada por el profesor Rafael Blanco portador de la CI: V-

Esta tesis está suscrita a la línea de investigación **Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano** y tiene por objeto ayudar a la empresa a tener un mejor control de la situación financiera a través de un monitoreo constante de las actividades y los procesos, además de transmitir seguridad y bases para la eficiente toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de evitar riesgos económicos para la organización que representen un ahogo financiero. De la misma manera colaborara a la línea de investigación al crear una fuente más información sobre la importancia del presupuesto de tesorería y su repercusión a la hora de tomar decisiones y mantener un control financiero en las empresas sobre todo para el sector de la Pequeña y Mediana Empresa que frecuentemente tratan de incursionar en el financiamiento que les ayude a invertir y convertirse en una fuente de producción vital en la sociedad.

Anexo F
Cuadro n° 27

OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSION O CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	FUENTE	TECNICA O INSTRUMENTO
1.-Diagnosticar los procedimientos que se está utilizando en la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A como herramienta de planeación estratégica y control del efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de planeación estratégica en la toma de decisiones y control del efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de planeación estratégica para la toma de decisiones. • Existencia de misión • Existencia de visión. • Conocimiento de la misión y visión. • Existencia de Políticas Empresarial. • Existencia de valores corporativos. • Conocimiento de las políticas y valores corporativos. • Presencia Organigrama Empresarial. • Delimitación de responsabilidades • Canales de comunicación. 	1.- ¿Son planificados los procedimientos a la hora de tomar decisiones?	Personal que labora en el área de administración	Cuestionario
			2.- ¿Cuenta la empresa con una misión?		
			3.- ¿Cuenta la empresa con una Visión?		
			4.- ¿Son del conocimiento de los empleados la misión y visión de la empresa?	Personal que labora en el área de administración	Cuestionario
			5.-¿ Entiende usted política empresarial?		
			6.- ¿Posee la empresa políticas empresariales?		
			7.-¿Conoce que son los valores corporativos?		
			8.- ¿Posee la empresa valores corporativos?		
			9.- ¿Son conocidos por los empleados las políticas y los valores de la empresa?		
			10.- ¿Cuenta la empresa con un organigrama?	Personal que labora en el área de administración.	Cuestionario
			11.- ¿Conocen los empleados sus responsabilidades alcances y limitaciones?		
			12.-¿Se evalúan el rendimiento las destrezas, actitudes de los empleados?		

Anexo F
Cuadro n° 27

		<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales. • Realización de mesa de reuniones. • Existencia de mesas de trabajo. • Presencia de Presupuestos Financieros. • Periodicidad del sistema presupuestario. • Existencia de un sistema de control de desviaciones. • Presencia de políticas para el control del efectivo. • Firmas de autorización 	<p>13.- ¿Conoce usted los tipos de canales de comunicación?</p> <p>14 ¿Existen canales de comunicación en la empresa?</p> <p>15.- ¿En qué estado se encuentran las relaciones relación de los trabajadores?</p> <p>16.- ¿Se realizan discusiones de las problemáticas para el conocimiento de todos los empleados.</p> <p>17.- ¿Son comunicadas y planificadas las actividades y proyectos a nivel grupal.</p> <p>18.- ¿Sabe usted que es un presupuesto?</p> <p>19¿Realiza la empresa algún tipo presupuesto Financiero?</p> <p>20.- ¿Con que continuidad se presupuesta?</p> <p>21.- ¿Se realizan auditorias a los procesos y actividades de la empresa?</p> <p>22- ¿Existen políticas de control para el manejo de efectivo.</p> <p>23.- ¿Son obligatorias las firmas autorizadas para el movimiento de efectivo?</p>	<p>Personal que labora en el área de administración</p>	<p>Questionario</p> <p>Questionario</p>
--	--	---	--	---	---

Anexo F
Cuadro n° 27

OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSION O CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	FUENTE	TECNICA O INSTRUMENTO
<p>2.-Describir los elementos del presupuesto de tesorería que orienten a la empresa Marina Municipal Punta Brava, C.A para la toma de decisiones de financiamiento.</p>	<p>Presupuesto de tesorería como herramienta financiera en la planificación estratégica.</p> <p>Presupuesto de tesorería como herramienta para tomar decisiones de financiamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad del presupuesto de tesorería dentro de la planificación financiera. • Utilidad del presupuesto de tesorería para la toma de decisiones de financiamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se pueden el presupuesto de tesorería mejorar el proceso de planificación estratégica? 2. ¿Cómo puede el presupuesto de tesorería orientar a la empresa a la hora de tomar decisiones al optar por un apalancamiento financiero? 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajos referentes y textos. - Trabajos referentes y textos. 	<p>Fichas.</p> <p>Fichas.</p>