



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA
TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

Autores:
Carlos de Jesús Briceño
Milagros Yliana Sequera

Campus Bárbula, Noviembre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA
TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Tutora:

Lcda. Maira González

Autores:

Carlos de Jesús Briceño
Milagros Yliana Sequera

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Noviembre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA
TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Tutora:

Lcda. Maira González

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. **Maira González**
C.I. 7.140.269

Campus Bárbula, Noviembre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ACTA DE APROBACIÓN

Nosotros miembros del Jurado Designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C. A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”, presentado por **Carlos de Jesús Briceño**, cédula de identidad V- 5.495.085 y **Milagros Yliana Sequera**, cédula de identidad V- 12.937.805, para optar por el Título de: Licenciados en Contaduría Pública, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

_____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Coordinador

Miembro Principal

Miembro Principal

Suplente

Campus Bárbula, Noviembre de 2011

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por darme la fuerza e iluminarme el camino en los momentos en que más lo necesité.

A mis padres, por haberme educado y soportado mis errores. Gracias a sus consejos, por el amor que siempre me brindaron. Gracias por darme la vida.

A mis hermanos, por confiar en mí siempre, por la inspiración para luchar en la vida.

A un ser muy especial, que vive en mí, que hizo posible esta meta que comenzó hace años, gracias por hacerme ver que no estoy solo en la vida, que cuento contigo, por ser mi complemento. Gracias Violeta.

Carlos de Jesús Briceño

DEDICATORIA

A nuestro Padre Dios, quien me da la fortaleza, salud, esperanza y fe cada día de mi vida.

A mis Padres y hermanas por su apoyo y estímulo que me brindan, por haber enseñado valores y principios para el complemento de ésta trayectoria profesional.

A mis amigos y compañeros, por su compañía en mi afán de alcanzar una meta.

Milagros Yliana Sequera

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias quiero darles las gracias por formar parte de mi, por todo lo que me han brindado y han contribuido al alcance de este logro.

A Alberto, por su empeño en la consecución de esta meta.

A Boanerges, por brindarme la gran oportunidad.

A Nelson y Gabriel, por ese granito de arena aportado.

A Milagros, mi compañera de tesis, por soportarme, por tenderme siempre la mano y por todos los momentos que hemos pasado juntos.

A todos mis profes no solo de la carrera sino de toda la vida, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy. Especial agradecimiento a nuestra tutora, por su ayuda invaluable para la obtención de este logro.

Carlos de Jesús Briceño

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por ser el guía de cada día, por permitir culminar un logro y por su empuje para no desmayar.

A mis Padres y hermanas por contribuir y apoyarme en la trayectoria de mi vida.

A todos aquellos seres queridos y amigos que hicieron posible la confección y elaboración de éste proyecto.

A nuestra Alma Mater, y con ella a todos los profesores que hicieron mi formación académica.

A nuestra tutora por su contribución a este trabajo final y por el tiempo dedicado, a pesar de sus ocupaciones.

Agradezco a mi compañero de tesis, por ofrecer su mano amiga en los momentos difíciles y por todo el camino recorrido juntos, éxitos!

Milagros Yliana Sequera



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA
TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Autores: Briceño Carlos y Sequera Milagros

Tutora: Lcda. Maira González

Fecha: Octubre, 2011

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. ubicada en el estado Carabobo debido a que la gerencia de la empresa no está utilizando instrumentos para conocer si las metas a nivel financiero están siendo alcanzadas de acuerdo a lo previsto, por lo tanto no cuentan con un conjunto de ratios de liquidez que indiquen la tendencia de las cifras. Este estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo, en virtud a que la fuente primaria de datos es recogida directamente de la realidad. La metodología empleada para darle respuesta a los objetivos de estudio fue a través de la aplicación de una encuesta soportada en un cuestionario de veinticuatro (24) ítems dicotómicos y cerrados, cuya confiabilidad calculada a través del Coeficiente de Kuder y Richardson fue de 0,91. Dicha encuesta se aplicó a las cinco (05) personas integrantes del Departamento de Administración de la empresa Toyoval, C.A. Además, se empleó la observación directa con el fin de identificar los factores internos y externos que inciden en el manejo del efectivo. Las conclusiones arrojadas por la investigación indican que la empresa Toyoval, C.A. presenta ciertas debilidades en el manejo y control del efectivo, no elabora presupuestos ni objetivos estratégicos de índole financiero así como tampoco utiliza reportes necesarios para el control de disponible como el flujo de caja proyectado. Por lo tanto, se recomendó la implementación del sistema de control de gestión indicado en la propuesta, así como también aplicar un plan de control presupuestario y divulgar los parámetros establecidos a todos los involucrados en la organización, lo cual contribuirá a implementar acciones alternas para cumplir con los objetivos propuestos.

Palabras Claves: Control de Gestión, Efectivo, Indicadores de Gestión.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION AND
PUBLIC ACCOUNTING
CAMPUS BÁRBULA**



**DESIGN OF A SYSTEM OF MANAGEMENT CONTROL TO OPTIMIZE
THE USE OF CASH IN THE COMPANY TOYOVAL, C.A. LOCATED IN
CARABOBO STATE**

Authors: Briceño Carlos y Sequera Milagros

Tutor: Lcda. Maira González

Date: October, 2011

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of designing a management control system to optimize the use of cash in the company Toyoval, located in the Carabobo State C.A. because management of the company is not using tools to find out if the financial targets are being reached according to schedule. Therefore they do not have a set of liquidity ratios which indicate the trend in the figures. This study was framed in the form of a feasible project, supported them in a design field, and pursuant to the primary source of data is collected directly from the reality. The methodology employed to respond to the objectives of study was through the implementation of a survey supported a questionnaire of twenty-four (24) dichotomous and closed, items whose reliability calculated through the coefficient of Kuder, Richardson was 0.91. The survey was applied to five (05) person's members of the Administration Department of the company Toyoval, C.A. In addition, it used direct observation in order to identify the internal and external factors affecting the management of the cash. Conclusions on the research indicate that the company Toyoval, C.A. presents certain weaknesses in the management and control cash, not build budgets or dribbled of a financial nature as well as not used necessary reports available as projected cash flow control. It therefore recommended the implementation of the system of management control indicated in the proposal, as well as also implement a plan of budgetary control and disclose the parameters to all involved in the Organization, which will help to implement alternate actions to comply with the proposed objectives.

Key Words: Control management, cash management indicators.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

CARTA DE POSTULACIÓN TUTORIAL

Fecha Emisión: 03/02/2011

Yo, Maira González; titular de la Cédula de Identidad 7.140.269, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Briceño Carlos	5.495.085	0416-3376923	Cjebrice69@hotmail.com		CP
Sequera Milagros.	12.937.805	0414-5496819	Milyliseq_01@hotmail.com		CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Auditoría Financiera y Procesos

Línea: Gestión Administrativa para el cambio y desarrollo de las organizaciones

Interrogante: ¿Cómo diseñar indicadores de gestión que puedan identificar oportunidades de mejoras?

Firman:

Tutor:
Nombre y Apellido: Maira González
Telf.: 0412-4491372

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Carlos Briceño
Telf.: 0416-3376923

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Milagros Sequera
Telf.: 0414-5496819

En Valencia, a los 05 días del mes de octubre del año 2011.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Maribel Guillen **Tutor:** Maira González

Título del Proyecto: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	24-01-2011	Se discutió el planteamiento y formulación del problema.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	16-02-2011	Entrega de informe realizado para su revisión.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	16-02-2011	Recepción de correcciones y sugerencias, se planteó parámetros a seguir el diseño de los objetivos de la investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	21-02-2011	Consulta acerca de las observaciones planteadas por la tutora.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Maribel Guillen **Tutor:** Maira González

Título del Proyecto: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico				
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	03-03-2011	Se estableció los puntos a seguir para la búsqueda de antecedentes y bases teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	14-03-2011	Entrega de antecedentes para su revisión.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	21-03-2011	Se revisó y completó información que servirá como base teórica de la investigación y se revisó el diseño de la operacionalización de variables.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	11-04-2011	Entrega de informe para su revisión.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Maribel Guillen **Tutor:** Maira González

Título del Proyecto: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO III	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Metodológico				
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico	1.-	14-04-2011	Se discutió las características de la investigación y se seleccionó el instrumento a utilizar.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	02-05-2011	Consulta acerca de observaciones planteadas por la tutora.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	16-05-2011	Se entregó informe realizado para su revisión.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Maribel Guillen **Tutor:** Maira González

Título del Proyecto: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	01-06-2011	Se entregó instrumento de recolección de datos para su revisión.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	13-06-2011	Se revisó la validación del instrumento, se seleccionó el método para el cálculo de la confiabilidad del instrumento.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	06-07-2011	Se revisó la información recolectada y se discutió parámetros para análisis e interpretación de los resultados.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	18-07-2011	Entrega de informe para su revisión, discusión del mismo y correcciones realizadas.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 3005

Período Lectivo: 1S/2011

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Maribel Guillen **Tutor:** Maira González

Título del Proyecto: DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO V	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
La Propuesta				
Presentación de la Propuesta-Justificación de la Propuesta-Fundamentación de la Propuesta-Factibilidad de la Propuesta-Objetivos de la Propuesta-Estructura de la Propuesta	1.-	01-08-2011	Se discutió acerca de la importancia de la propuesta en base a los resultados del capítulo IV.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	22-08-2011	Se estableció la estructura para la presentación de la propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	12-09-2011	Consulta para la revisión de detalles importantes del trabajo de investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	26-09-2011	Entrega de todos los capítulos realizados para su revisión, incluye conclusión y preliminares.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	V
Agradecimientos	VII
Resumen	IX
Carta de Postulación Tutorial	XI
Control de Etapas del Trabajo de Grado	XII
Índice de Cuadros	XIX
Índice de Gráficos/Figuras	XXI
Introducción	22
 CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	25
Objetivos de la Investigación	30
Objetivo General	30
Objetivo Específico	30
Justificación de la Investigación	30
Alcance	31
 CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	33
Bases Teóricas	38
Definición de Términos Básicos	53
Operacionalización de Variables	54
 CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y Tipo de Investigación	56

	Pág.
Nivel de la Investigación	57
Población y Muestra	58
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	59
Procesamiento de Datos	61
Validez del Instrumento	61
Confiabilidad del Instrumento	61
 CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los Resultados	63
 CAPITULO V	
PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta	90
 Conclusiones	121
Recomendaciones	124
Referencias Bibliográficas	126
Anexos	129

ÍNDICE DE CUADROS / TABLAS

CUADRO No.	Pág.
1. Indicadores de Gestión Financieros	46
2. Operacionalización de Variables	55
3. Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento	62
4. Uso de indicadores de gestión financieros	64
5. Indicadores de gestión de márgenes de contribución y operativo	65
6. Revisión frecuente de los márgenes de rentabilidad	66
7. Periodicidad en la emisión de estados financieros	67
8. Grado de rotación de las cuentas por cobrar	68
9. Problemas de liquidez por vencimiento de cuentas por cobrar	69
10. Acciones para minimizar el vencimiento en cuentas por cobrar	70
11. Grado de rotación de las cuentas por pagar	70
12. Índices de rotación de inventario	72
13. Indicadores operativos para medir el desempeño de la empresa	73
14. Indicadores operativos para medir otros servicios prestados	74
15. Objetivos organizacionales de índole financiero	75
16. Capacitación en análisis de estados financieros	76
17. Elaboración del Estado de Flujos de Efectivo	77
18. Importancia de la elaboración del Estado de Flujos de Efectivo	78
19. Elaboración de estados de flujos de efectivo proyectados	79
20. Conocimiento sobre el uso que se le da al efectivo	80
21. Financiamiento de operaciones propias de otras entidades propiedad de los dueños	81
22. Registro de las cuentas por cobrar a compañías relacionadas	82
23. Manejo de índices de endeudamiento a corto plazo	83
24. Manejo de índices de endeudamiento a largo plazo	84
25. Existencia de todos los elementos informativos necesarios para tomar decisiones financieras	85

CUADRO No.	Pág.
26. Existencia de políticas definidas para el otorgamiento de créditos en ventas a corto plazo	86
27. Existencia de políticas definidas para la solicitud de créditos o sobregiros en cuenta en caso de falta de liquidez operativa	87
28. Análisis situacional DOFA de los factores internos y externos que inciden en el manejo del efectivo de la empresa Toyoval, C.A.	89
29. Detalle de los costos a incurrir en el plan de adiestramiento propuesto	93
30. Formato para la determinación del escenario macroeconómico	95
31. Formato para el establecimiento de las bases de estimación	96
32. Modelo del Balance Proyectado y Ejecutado	99
33. Modelo del Estado de Resultados Proyectado y Ejecutado	100
34. Modelo del Estado de Flujos del Efectivo Proyectado y Ejecutado	101
35. Indicadores de Gestión a utilizar en el área financiera de la empresa	103
36. Modelo de Hoja de Trabajo para el Cálculo del Estado de Flujos del Efectivo	109
37. Hoja de Trabajo para las reclasificaciones de las actividades de operación	113
38. Hoja de Trabajo para las reclasificaciones de las actividades de inversión	114
39. Hoja de Trabajo para las reclasificaciones de las actividades de financiamiento	114
40. Formato propuesto para el Estado de Flujos del Efectivo	115
41. Modelo de Formato Control de Prueba de Desembolso	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS/ FIGURAS

GRÁFICO No.	PP.
1. Uso de indicadores de gestión financieros	64
2. Indicadores de gestión de márgenes de contribución y operativo	65
3. Revisión frecuente de los márgenes de rentabilidad	66
4. Periodicidad en la emisión de estados financieros	67
5. Grado de rotación de las cuentas por cobrar	68
6. Problemas de liquidez por vencimiento de cuentas por cobrar	69
7. Acciones para minimizar el vencimiento en cuentas por cobrar	70
8. Grado de rotación de las cuentas por pagar	71
9. Índices de rotación de inventario	72
10. Indicadores operativos para medir el desempeño de la empresa	73
11. Indicadores operativos para medir otros servicios prestados	74
12. Objetivos organizacionales de índole financiero	75
13. Capacitación en análisis de estados financieros	76
14. Elaboración del Estado de Flujos de Efectivo	77
15. Importancia de la elaboración del Estado de Flujos de Efectivo	78
16. Elaboración de estados de flujos de efectivo proyectados	79
17. Conocimiento sobre el uso que se le da al efectivo	80
18. Financiamiento de operaciones propias de otras entidades propiedad de los dueños	81
19. Registro de las cuentas por cobrar a compañías relacionadas	82
20. Manejo de índices de endeudamiento a corto plazo	83
21. Manejo de índices de endeudamiento a largo plazo	84
22. Existencia de todos los elementos informativos necesarios para tomar decisiones financieras	85
23. Existencia de políticas definidas para el otorgamiento de créditos en ventas a corto plazo	86
24. Existencia de políticas definidas para la solicitud de créditos o sobregiros en cuenta en caso de falta de liquidez operativa	87
FIGURA No.	PP.
1. Flujo operacional de desembolsos por gastos de compañías relacionadas	119

INTRODUCCIÓN

Una de las herramientas más usadas hoy en día en las organizaciones es el control de gestión, el cuales incluye una serie de instrumentos financieros e indicadores de gestión que muestran cuál es la tendencia que tienen las cifras reveladas en los distintos reportes financieros, y sobre todo, cuál es la desviación de las mismas en comparación con los objetivos estratégicos previamente establecidos. Por lo tanto, para una adecuada toma de decisiones es fundamental contar con este tipo de sistemas de control.

Por otra parte, el efectivo representa una de las partidas que requieren un mayor control y seguimiento, ya que está constituido por recursos financieros líquidos y exigibles, por lo que su utilización debe ser adecuada y cónsona con las normas y procedimientos implementados en la empresa, por lo tanto, los sistemas de control de gestión incluyen índices de medición de la liquidez y reportes que muestran la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y cómo está siendo utilizado.

Debido a todo lo anterior, se presenta la siguiente investigación la cual busca diseñar un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. ubicada en el estado Carabobo debido a las debilidades que presenta la organización en el manejo del disponible así como la ausencia generalizada de análisis de estados financieros. El estudio está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, donde se muestra el planteamiento del problema, la formulación del mismo y los objetivos de investigación, tanto el general como los específicos; también se relaciona la justificación sobre la cual se argumentan los motivos por los cuales se efectúa el diseño de los lineamientos operativos propuestos y el alcance del trabajo de grado.

Luego, en el Capítulo II se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas utilizadas que orientaron el desarrollo del tema, la definición de términos básicos y la operacionalización de las variables objeto de estudio. El desarrollo del capítulo III, se refiere al marco metodológico donde se indica el tipo, diseño y nivel de la investigación, así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos necesarios para darle respuesta a los objetivos propuestos.

Seguidamente, el Capítulo IV donde se describen los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos señalados con anterioridad, para darle paso al Capítulo V el cual contiene la propuesta objeto de este estudio. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas que sustentaron conceptualmente a la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente, las organizaciones se están desenvolviendo en un mercado cada vez más abierto y dinámico, donde la información financiera es una de las herramientas clave para alcanzar una gestión empresarial eficiente y orientada a los objetivos, por lo que aspectos como el conocimiento de la tendencia de las operaciones en la empresa, tanto a nivel interno como externo, es imprescindible para lograr un óptimo desempeño ejecutivo que posicione a estas organizaciones en su mercado y garantice la permanencia en el mismo.

Dentro de este orden de ideas, es común observar que la gerencia de una entidad aplique estrategias de control de gestión a los fines de obtener la información necesaria para conocer la brecha entre los objetivos propuestos y los resultados que se están suscitando en un momento dado. Por ello, el control de gestión se basa principalmente en indicadores, ya que éstos suministran información real, comparativa y precisa sobre aspectos como: productividad, rentabilidad, liquidez, ejecución presupuestal, eficiencia, uso de los recursos financieros disponibles, grado de apalancamiento, entre otros, los cuales constituyen un conjunto de datos útiles para la correcta toma de decisiones gerenciales.

En este sentido, los indicadores de gestión se utilizan para evaluar los procesos administrativos y contables de una manera más objetiva, ya que la eficiencia o ineficiencia en los mismos impacta directamente en las cifras reveladas en los estados financieros. Por lo tanto, los indicadores y el sistema de control de gestión en general coadyuvan a la determinación de cuán efectivo ha sido el logro de los objetivos

organizacionales, y por ende, el cumplimiento de cada una de las metas asociadas a éstos. De la misma manera, es pertinente mencionar que debido al alcance de los sistemas de control en las organizaciones, es común observar la aplicación de indicadores de medición en las distintas áreas ejecutivas, abarcando el ámbito financiero, comercial, de producción y recursos humanos, por citar algunos casos.

Por otra parte, la utilización de un sistema de control de gestión eficiente y basado en indicadores es beneficioso para las organizaciones toda vez que pueden ejercer un control más efectivo sobre una situación dada, además de lograr implementar las acciones necesarias para evitar riesgos potenciales en cualquiera de las áreas ejecutivas que estén sujetas a medición. Adicional a lo anterior, se debe señalar que para que dichos indicadores sean realmente útiles a los gerentes, deben también ser diseñados para que puedan compararse, con la finalidad de identificar el progreso o retroceso de un proceso determinado.

Sin embargo, la ausencia de sistemas de control en las organizaciones, tiene efectos significativos en el desarrollo de la gestión gerencial, cuyo impacto principal se observa en la toma de decisiones, ya que ésta tiende a ser errónea y a veces poco oportuna. Adicional a esto, a nivel financiero y operativo la inexistencia de esta herramienta no permite que el establecimiento de metas y objetivos se basen en escenarios plenamente conocidos, produciendo una determinación inadecuada de planes y presupuestos relativos a factores como: rentabilidad, eficiencia, productividad, rotación de inventario, rotación de cuentas por pagar y cobrar, liquidez y uso de efectivo, entre otros.

En el caso específico del uso del efectivo, los sistemas de control de gestión se orientan hacia la divulgación inherente a la correcta utilización de los fondos de efectivo, los cuales deben ser destinados al pago de los distintos bienes y servicios de una forma apropiada y eficiente, así como también observar la tendencia de la capacidad que tienen las empresas de generarlo y sobre cuáles actividades lo aplican.

Para ello, las empresas se valen también del análisis de los estados financieros y concretamente de la comparación de su posición financiera neta a través del estado del flujo del efectivo, cuya finalidad es divulgar la manera cómo éstas han utilizado sus recursos financieros y cuál es el grado de efectivo neto disponible para realizar actividades de inversión y financiamiento. Es decir, en el control de gestión del efectivo se utilizan múltiples herramientas para garantizar una toma de decisiones acordes con los objetivos organizacionales, siendo las más utilizadas la aplicación de indicadores de liquidez y operatividad, y el análisis del flujo del efectivo, como ya se ha mencionado.

Todas estas premisas conllevan a plantear como fundamento de investigación, la situación que presenta la empresa Toyoval, C.A., ubicada en el estado Carabobo y dedicada a la comercialización de vehículos automotores, así como también la compra y venta de repuestos y accesorios todos de la marca Toyota® y al servicio de revisiones periódicas de automóviles y reparaciones mecánicas.

En tal respecto la problemática se refiere a que la gerencia de la empresa no está utilizando instrumentos para conocer si las metas a nivel financiero están siendo alcanzadas de acuerdo a lo que tiene previsto, por lo tanto no cuentan con un conjunto de ratios de liquidez que indiquen la tendencia de las cifras.

En este sentido, es preciso mencionar también que no se utilizan indicadores de medición para conocer la información financiera relativa al manejo actual del efectivo. Adicional a esto, no se cuenta con la emisión del estado de flujo del efectivo con periodicidad mensual, para observar los orígenes y aplicaciones de recursos financieros, situación que ha traído como consecuencia la utilización inadecuada del efectivo, toda vez que es práctica común que Toyoval C.A. cancele gastos de diferentes empresas propiedad de sus socios y dedicadas a negocios completamente distintos, las cuales hasta el momento no forman un grupo económico de empresas vinculadas y no son cobrados a éstas por lo cual los asume como gastos propios.

Esta situación revela que la empresa en estudio está absorbiendo gastos de otras entidades sin conocer exactamente el comportamiento que tiene el efectivo, ya que la única herramienta que utiliza para tomar este tipo de decisiones es el valor de la disponibilidad bancaria para ese momento, lo cual es insuficiente si no se observan otros factores como el nivel de flujo de caja libre, el grado de apalancamiento operativo que presenta y los márgenes de utilidad en operaciones, de manera de visualizar si la empresa está realmente en capacidad de ejecutar este tipo de actividades.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la gerencia de la empresa no tiene conocimiento del uso que se le da al efectivo durante un ejercicio económico, sobre todo porque los estados financieros en su conjunto se emiten hasta con tres meses de retraso, siendo que el uso que se les da es para cumplir requisitos de soporte de préstamos con instituciones financieras.

Para ahondar un poco más en la problemática de la empresa en estudio y en relación con los préstamos referidos, se debe decir que en muchas oportunidades la empresa Toyoval, C.A. adquiere estas obligaciones para ser utilizadas en las operaciones de las otras entidades pertenecientes a los mismos dueños, sin ser luego cobradas ni financiadas para obtener un rendimiento posterior, y sin realizar conciliaciones intercompañías debido a que estas empresas no consolidan sus estados financieros entre ellas, con lo cual se está erosionando la cantidad de recursos disponibles para realizar actividades de inversión dentro de la compañía.

Aún cuando la cartera de clientes es muy reducida y las cuentas por cobrar no presentan grandes niveles de vencimiento, se debe contar con un control de gestión del efectivo, ya que la rotación de las cuentas por pagar también es mínima, siendo que los vehículos a comercializar se cancelan al contado, por lo cual la empresa debe poseer recursos disponibles para hacerle frente a las obligaciones que contrae y también para adquirir equipos con tecnología de punta para dotar a los talleres de la

maquinaria necesaria para ejecutar las labores de servicio a los distintos vehículos que son recibidos diariamente.

Por otra parte, aún cuando la empresa cuenta con lineamientos estratégicos claramente definidos como su visión, misión y valores, además de un número considerable de trabajadores y operaciones diarias significativas a nivel económico, la gerencia no ha tenido la práctica de establecer objetivos ni se ha preocupado por ejecutar planes de capacitación en lo referente al uso de indicadores de gestión y análisis de estados financieros a manera de diseñar objetivos organizacionales basados en tendencias e información confiable. De hecho, los márgenes de rentabilidad bruta se fijan de acuerdo a lo sugerido por Toyota de Venezuela, C.A., el cual es su principal proveedor, sin embargo no se hace un seguimiento de los márgenes de rentabilidad en operaciones para determinar el impacto de los gastos fijos en el resultado económico, tomando en cuenta que la ganancia en operaciones surge como resultado de deducirle los gastos a la ganancia bruta en ventas.

Por todo lo anterior, se hace necesario el diseño de un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo de manera que la gerencia conozca exactamente cuáles son las operaciones sobre las cuales se están aplicando sus recursos financieros y se tomen decisiones más acertadas, además de mejorar la figura sobre la cual se están financiando los gastos de las demás entidades propiedad de los accionistas.

Por lo tanto surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuáles es la situación actual referente al manejo del efectivo de la empresa Toyoval, C.A.?

¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en el manejo del efectivo a través de un análisis situacional DOFA?

¿Cuáles son los elementos que debe poseer un sistema de control de gestión que optimice la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. ubicada en el estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual referente al manejo del efectivo de la empresa Toyoval, C.A.
- Identificar los factores internos y externos que inciden en el manejo del efectivo a través de un análisis situacional DOFA.
- Proponer un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A.

Justificación de la Investigación

Los sistemas de control de gestión son necesarios para todas las organizaciones, ya que incluyen una serie de herramientas esenciales para el análisis financiero de sus operaciones, lo cual es primordial para la toma de decisiones basada en información veraz. En este sentido, este trabajo especial de grado es importante ya que el sistema de control de gestión a diseñar le suministrará datos relevantes a la gerencia y a los accionistas para la correcta toma de decisiones referidas al manejo del efectivo.

Bajo este esquema, la gerencia de Toyoval, C.A. contará con una serie de instrumentos de medición de los orígenes y aplicaciones de recursos financieros, de

sus márgenes de rentabilidad y sobre todo podrá observar la tendencia que éstos han tenido en el tiempo, con la finalidad de ajustar las prácticas de financiamiento de gastos externos que han tenido hasta el momento. Por lo tanto, la pertinencia de este trabajo de investigación viene dada a que, a través del uso de ratios de liquidez y aprovechamiento de herramientas de proyección de efectivo, la empresa en estudio podrá optimizar la utilización de sus recursos financieros.

Por otra parte, el modelo objeto de estudio de esta investigación estará estrechamente ligado con los objetivos organizacionales, ya que a través de la información que suministren los indicadores de gestión y de otras acciones a proponer, la gerencia estará en capacidad de implementar el establecimiento de metas y objetivos, que hasta el momento no se han determinado. Además, el sistema de control de gestión servirá como instrumento de comparación para cuantificar los niveles de cumplimiento de dichos objetivos.

Finalmente, desde el punto de vista académico y metodológico, esta investigación se justifica, ya que representará un aporte fundamental para próximos trabajos de grado relacionados con los indicadores de gestión financieros y las premisas necesarias para su implementación en cualquier empresa. Por lo tanto, significará un antecedente obligatorio a ser tomado en cuenta para futuros estudios que tengan correspondencia con el tema en cuestión.

Alcance

Este trabajo de grado se realiza en la empresa Toyoval, C.A., ubicada en el estado Carabobo y dedicada a la comercialización de vehículos automotores, así como también la compra y venta de repuestos y accesorios, todos de la marca Toyota® y a el servicio de revisiones periódicas de automóviles y reparaciones mecánicas. Tiene como objetivo principal el diseñar un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la referida entidad. Por consiguiente, este estudio se

enmarca dentro del área temática de las Ciencias Sociales, Económicas y Contables en lo relacionado al análisis de estados financieros y del control de gestión, por lo tanto, se adapta a las líneas de investigación de la carrera de Contaduría Pública adscrita a la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

A continuación se presentan los antecedentes de la investigación a los fines de observar los trabajos de grado anteriores al presente estudio, los cuales se relacionan con el control de gestión y la utilización de indicadores para la medición del desempeño organizacional, a manera de establecer comparaciones que permitan guiar el desarrollo de la fase investigativa inherente a la propuesta que se le pretende suministrar a la empresa Toyoval, C.A.

Rojas (2010), realizó un trabajo de investigación titulado “**Análisis de la Gestión Financiera de las Pymes del Estado Lara**”, como requisito parcial para optar por el título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención: Empresarial, en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. El diseño del trabajo es investigación no experimental, descriptiva, transversal, de campo; ya que se estudió en un momento determinado el caso particular de siete (7) Pymes ubicadas en el Estado Lara. El muestreo es no probabilístico, intencional; ya que es útil cuando se quiere cualificar y se tiene dificultad para el acceso de información.

La muestra fue en función al acceso a información tan confidencial como las finanzas empresariales. Se recogió información mediante investigación cuantitativa, utilizando la entrevista como técnica y como instrumento un cuestionario diseñado por el autor. Para esta investigación, el instrumento fue validado por juicio de expertos de cuatro (4) especialistas de las áreas involucradas: estadística, investigación, metodología y educación. El problema se fundamenta en las capacidades gerenciales de los gerentes de finanzas de las Pymes y de los

conocimientos de indicadores y razones financieras mínimas que éstos deben poseer para una gestión exitosa de la empresa.

Como conclusión se evidenció la importancia del diagnóstico empresarial para optimar la toma de decisiones; se observó que la mayoría de las Pymes analizadas son tipo familiar; los gestores financieros reconocen sus debilidades, mostrando interés por aprender sobre el tema; se evidenció la necesidad de herramientas financieras adaptadas a la realidad empresarial venezolana; se identificó la capacitación en finanzas y economía, la adaptación de las herramientas financieras a las Pymes y el uso de estas herramientas e indicadores financieros como factores que optimizan la gestión financiera en las Pymes. Por lo tanto, se propuso una serie de estrategias tendientes a optimizar la gestión financiera en las Pymes del Estado Lara.

En tal sentido, esta investigación guarda relación con el presente trabajo especial de grado, ya que indica la manera de abordar la situación del control de gestión en la pequeña y mediana empresa, bajo lo cual es práctica común que no existan herramientas para el control de la gestión gerencial, el establecimiento de objetivos estratégicos y el análisis de la tendencia de las cifras económicas a los fines de ejecutar las acciones correctivas en caso de ser necesario, todo lo cual es relevante para el desarrollo de esta investigación.

Por otra parte, Puerta (2009) realizó un trabajo de grado titulado “**Diseño de un Plan de Evaluación de Indicadores de Gestión Económicos Financieros Orientados a Mejorar el Plan de Gestión Gerencial de la Empresa Comercial GPM C.A., Ubicada en Valencia Edo. Carabobo.**”, presentado como requisito para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Esta investigación surgió por el interés en señalar, que los procesos económicos representan un factor clave en el desarrollo de las organizaciones, siendo estos los encargados del manejo de los recursos materiales y financieros, de los cuales va a depender la eficiencia en sus operaciones.

Por esta razón se deben implementar técnicas que puedan dar soluciones rápidas a las fallas detectadas a tiempo. En este sentido el objetivo general de la investigación ha sido el diseño de un plan de evaluación de indicadores de gestión económicos financieros orientados a mejorar el plan de gestión gerencial de la empresa Comercial GPM, C.A. El estudio se enmarcó bajo un diseño de campo de tipo descriptivo, se hizo uso de técnicas de recolección de datos como bibliográficos, entrevistas abiertas y observación directa y el diseño de la propuesta del presente estudio corresponde directamente con los lineamientos de un proyecto factible.

Se pudo concluir que la empresa “Comercial GPM, C.A.”, no posee dentro de su estructura un conjunto de herramientas que permita establecer un sistema que controle y supervise la gestión gerencial, es por este motivo que la empresa presenta bajos niveles de eficacia y eficiencia en cuanto el logro de objetivos y el aprovechamientos de los recursos, lo que se traduce en una gestión poco efectiva y de lenta respuesta ante las situaciones que a diario se le presentan. En tal sentido los indicadores de gestión financieros será la técnica adecuada para el diagnostico y resolución de la problemática planteada, ya que se realizó una evaluación la cual permitió establecer estrategias específicas que orientan al crecimiento y desarrollo de los objetivos de la empresa.

Como se puede observar, este antecedente tiene clara relación con el presente trabajo especial de grado, ya que se desarrolla bajo el punto de vista gerencial, considerando a los indicadores de gestión como las herramientas básicas para medir la gestión administrativa a los fines de alcanzar los objetivos corporativos propuestos en la empresa, lo que es fundamental para el diseño de la propuesta objeto de este estudio.

Bianchi, Henríquez y Manganelli (2008) realizaron un trabajo de grado titulado **“Propuesta de un Programa de Indicadores de Gestión Dirigidos a Mejorar el Desempeño Organizacional en la Empresa Talleres Carabobo, C.A.”** presentado

como requisito para optar por el título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. El propósito de la investigación fue proponer un programa de indicadores de gestión dirigidos a mejorar el desempeño organizacional en la empresa para optimizar su funcionamiento y operatividad.

Metodológicamente, la investigación se insertó en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo y a un nivel descriptivo. Por su parte, la población y muestra estuvo conformada por quince (15) empleados de la Empresa Talleres Carabobo, C.A., a quienes se les aplicó un cuestionario contentivo de doce (12) ítems de preguntas abiertas, previamente validado, lo cual arrojó como conclusión que no existe una adecuada planificación de actividades, desconocimiento de la misión y visión organizacional, incumplimiento de objetivos programados y falta de eficacia en las operaciones. Estos elementos fueron tomados en consideración para la elaboración de la propuesta con la finalidad de solventar las necesidades de la empresa a través de la creación de sus indicadores.

Este antecedente guarda relación con la presente investigación, ya que la propuesta presenta los indicadores de gestión que debe utilizar la gerencia con la finalidad de que puedan cumplir con los objetivos organizacionales a través de la medición continua de las metas, lo cual es importante para el diseño del sistema de control de gestión a proponer a la empresa Toyoval, C.A.

Por su parte, Pérez (2007) presentó un trabajo de grado titulado: **“Indicadores para el Control de Gestión de la Producción en la Empresa Industrial Sisalara (I.S.C.A.) Barquisimeto Estado Lara. IV Trimestre de 2006.”** Para optar por el título de Especialista en Costos en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. A los fines de mejorar la productividad y la calidad de la producción en la empresa en referencia, se desarrolló este trabajo de investigación cuyo objetivo general es formular los indicadores para el control de la gestión de producción. Este estudio es de tipo descriptivo, de campo en el que la

información se recolectó a través de la aplicación de un cuestionario y entrevistas con el personal de la organización.

Dentro de las conclusiones a las que se arribó en el estudio, se pudo conocer que la empresa adolece de un sistema de control de gestión eficiente, basado en indicadores, trayendo como consecuencia una toma de decisiones sobre panoramas desconocidos e inciertos, para lo cual se diseñó la propuesta de estudio, escogiendo los índices que más se acondicionan a la realidad de la empresa.

En cuanto a la relación de este antecedente con la presente investigación es pertinente decir que la propuesta suministra información acerca de los indicadores de gestión vistos como un mecanismo integrador de la empresa que facilita la información y revisión de las operaciones de una organización y permite medir su eficacia y eficiencia, lo cual repercute tanto en su valoración como en el reporte de las cifras asociadas a cada proceso.

Finalmente, Acosta (2006) realizó una investigación titulada **“Propuesta de un sistema de indicadores de control de gestión basados en el Balanced Scorecard para el área financiera de la empresa Saín C.A. ubicada en el Municipio Valencia del estado Carabobo”**, para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, Campus Barbula. Este trabajo especial de grado tiene como objetivo proponer un sistema de indicadores de control de gestión basado en el Balanced Scorecard para el área financiera de la empresa “Saín C.A.” ubicada en el municipio Valencia del Estado Carabobo; se presenta como un estudio de campo de nivel descriptivo y diseño no experimental tomando en consideración una población de tres personas por lo que no se requirió de muestra alguna.

De la misma manera, se utilizaron como técnica e instrumento de recolección de datos la guía de entrevista, concluyéndose que la empresa presenta baja rentabilidad y poca eficacia en cuanto a la consecución de los objetivos, de allí, la imperante

necesidad de aplicar periódicamente los indicadores de gestión, ya que además de indicar la situación financiera de la empresa, orienta a la misma a aplicar los correctivos necesarios cuando sea pertinente.

Con la realización de esta investigación, el autor pudo concluir que los miembros clave que manejan la información financiera de la empresa, desconocen a ciencia cierta cuál es la situación real de la misma, lo que ha traído como consecuencia toma de decisiones en base a información incierta por no contar con un sistema que permita a la empresa adaptarse fácilmente a los cambios que exige el entorno.

Por tal motivo, el aporte de este antecedente radica en que muestra la manera como diseñar un sistema de control de gestión basado en indicadores y ratios de medición, partiendo desde la etapa inicial del levantamiento de la información hasta la construcción del sistema de índices que midan el desempeño financiero de una organización.

Bases Teóricas

Las bases teóricas según Ramírez (1999:65) son un conjunto de conceptos que “ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad”. Por lo tanto siguen a continuación las bases teóricas relacionadas con este trabajo especial de grado:

El Control de Gestión

El control de gestión es una de las actividades más importantes dentro de las organizaciones, ya que implica ejecutar una serie de acciones de seguimiento, para asegurar que las operaciones se ejecutan de manera eficiente. Lo anterior se sustenta en lo dicho por Amat (2003:26) quien afirma que “El control, ya sea poco o muy

formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se realicen en la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.” Este autor agrega que dentro del concepto de control se circunscriben dos perspectivas claramente diferenciadas, donde la primera es una perspectiva limitada centrada en el cálculo contable del resultado económico, mientras que la segunda es una visión más amplia, que además de considerar aspectos financieros se vincula con el comportamiento individual, la cultura organizativa y el entorno.

En este sentido, el control de gestión surge de la aplicación estructurada del control mismo. Anthony (2000:168) define al control de gestión como “un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.”, lo que quiere decir que, un sistema de control de gestión está orientado a optimizar las decisiones que se toman en los distintos niveles jerárquicos de una organización de manera de coordinar las acciones que son necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, en los plazos fijados y tomando en cuenta todos los factores que inciden en dichos objetivos.

Por su parte, Amat (2003:35) indica que el control de gestión es "El conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta”. Este concepto manifiesta una nueva visión del control de gestión, tal y como se mencionó anteriormente, debido a que no sólo se concentra en el seguimiento de los aspectos contables, sino que reconocen la existencia de otros factores operativos o de desempeño que influyen en el proceso de creación de valor agregado en una organización, ya sea pública o privada, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Por lo tanto, el control de gestión es de necesaria aplicación en cualquier entidad.

Específicamente el control de gestión financiero según Amat (2003), se basa en:

La consideración del comportamiento en términos monetarios y el control del mismo a partir del resultado económico y financiero.

La identificación de indicadores cuantitativos que miden el resultado del comportamiento en términos monetarios.

La definición de objetivos cuantitativos integrados en un proceso de planificación presupuestaria.

La medición del resultado en términos financieros a partir de un sistema de información de carácter contable.

La evaluación de la actuación individual y de cada centro de responsabilidad en función de las desviaciones económicas y financieras que se producen respecto a los objetivos y al presupuesto inicial. (p.130)

De acuerdo con este autor, el proceso de control se centra en el comportamiento individual y organizativo. De hecho, el control se orienta a que ese comportamiento individual sea el más adecuado para obtener un resultado que coincida con los objetivos de la dirección. Por otra parte, para que el control de gestión sea efectivo, debe contar con una serie de elementos técnicos y humanos, donde están dispuestos la planificación estratégica, el diseño organizacional y los sistemas de información.

Una de las definiciones más completas del control de gestión es la ofrecida por Estupiñán y Estupiñán (2008), la cual expresa lo siguiente:

El control de gestión es una forma de evaluar la gestión general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia de los recursos, eficacia entre terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico. (p.247)

En este sentido, los autores aclaran que el control de gestión es tan completo que involucra el control de calidad, de la mano de obra, de la producción, de los costos

indirectos de la producción, de los gastos de distribución, de materiales, de resultados, la visión estratégica de la empresa y la determinación de los factores internos y externos que afectan las operaciones de la misma. Por lo tanto, el estudio del sistema de control de gestión es importante para la empresa Toyoval, C.A. ya que sirve para detectar y lograr un adecuado funcionamiento de la gestión de esta empresa. Estupiñán y Estupiñán (2008), avalan esta tesis agregando que esta herramienta se puede estructurar bajo las siguientes etapas fundamentales:

- Establecer objetivos jerarquizados de corto y largo plazo de la empresa con relación al análisis de la situación propia y del entorno competitivo.
- Formular planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos y riesgos previsivos de las diferentes variables.
- Crear una estructura organizativa, con sus formas concretas de ejecución y control de tareas, así como la asignación clara de funciones y responsabilidades.
- Medir, registrar y controlar los resultados reales obtenidos.
- Calcular las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetivos previstos y los valores reales, complementados con análisis horizontal y vertical en valores relativos e implantación de indicadores de gestión.
- Investigar los orígenes y causas de las desviaciones.
- Tomar decisiones correctivas de las situaciones más alarmantes, adoptando las previsiones más impactantes, y estimular a la organización en general para conseguir los resultados esperados. Esta última etapa implica el seguimiento de la implementación y posterior valoración de las decisiones adoptadas.

Instrumentos del Control de Gestión

Aguilera (2007) indica que el control de gestión clásico cuenta con una serie de elementos necesarios para su conformación. Estos son:

- (a) Establecimiento de los criterios de medición, o estándares, tanto de la actuación real como de lo deseado.
- (b) Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- (c) Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras. (s/p)

Como se puede observar, lo primero que hay que tomar en consideración son las herramientas de medición que tendrá el sistema de control de gestión, los cuales deben ser cónsonos con las metas y objetivos que tiene la organización y el área donde se van a aplicar. Además, en este punto Aguilera (2007) señala que:

(...) la definición de este instrumento pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados. (s/p)

De la misma manera, según Menguzzato y Renau (1986), los sistemas de control de gestión deben tener una serie de requisitos para que puedan funcionar de manera eficiente, los cuales son: “Ser entendibles, seguir la forma de organización, ser rápidos, flexibles y económicos.” (p. 245)

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son herramientas vitales para las organizaciones, y su verificación constante permite establecer condiciones e identificar síntomas que se

derivan del desarrollo normal de las actividades, ya que estos van a proveer la información necesaria para el logro de los objetivos de la organización, explicados con anterioridad. Uno de los conceptos más completos de esta variable tan importante para las empresas es la de Estupiñán (2006) quien los define como:

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, calculados con base al balance general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determina la eficiencia, la eficacia y la efectividad. (p.279)

Una de las características más emblemáticas de los indicadores de gestión es su comparabilidad. En este sentido Estupiñán (2006) aclara:

Los indicadores de gestión requieren ser comparados con otros períodos o empresas con objetivos similares, si ello no se hace, no es posible identificar progreso o retroceso, a pesar de que existan parámetros establecidos, los cuales pueden considerarse subjetivos y no de un impacto objetivos, como cuando se comparan. (p.279)

Adicional a esto, los indicadores de gestión contienen otros atributos a saber:

- Exactitud: Lo que significa que la información debe reflejar la situación como realmente es.
- Forma: Debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien recibe y procesa la información.
- Frecuencia: Se refiere a cuantas veces la información se obtiene, se produce o se analiza la información.
- Extensión: Se refiere al alcance de la misma, la cual va estar supeditada a aquello que se desea medir.

- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización lo importante es que el indicador sea confiable.
- Temporalidad: Puede estar referida al presente, pasado y futuro, lo cierto es que los indicadores deben estar claramente referidos a un período determinado.
- Relevancia: Lo que se mide debe ser importante de acuerdo a cada situación particular.
- Integridad: La información debe estar suministrada de manera completa.
- Oportunidad: Debe estar disponible en el momento que se requiera.
- Calidad: Debe estar estructurado objetivamente.

Por otra parte, Hinojosa (2003) agrega otras características más específicas en su forma como:

- Nombre: La identificación de un indicador debe definir su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo: Cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor.
- Unidades: La manera como se expresa el valor del indicador.
- Glosario: El indicador tiene que estar documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Tal y como se ha mencionado en varias oportunidades, los indicadores de gestión representan a su vez una herramienta útil para la toma de decisiones gerenciales y

para la gestión en sí, por lo que tiene ventajas sobre la misma. En aras de identificar mejor las ventajas de los indicadores de gestión, se especifican las señaladas por López (2003) y que se refieren a que:

- Conducen a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras.
- Contribuyen al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Impulsan la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada una de las áreas de la organización.
- Disponen de una herramienta de información sobre la gestión de la empresa, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identifican las oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar refuerzos.
- Identifican fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos deseados.
- Cuentan con información que permite priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponen de información que permite contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores clave de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecen una urgencia soportada en datos y hechos.

- Evalúan y visualizan periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientan políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

Por otra parte, tal y como lo señaló Estupiñán (2006), los indicadores de gestión pueden ser financieros y de operación. Para los efectos de esta investigación, se estudiarán a fondo los indicadores de gestión financieros, los cuales se resumen en el siguiente cuadro, cuya fuente es el autor Sánchez (2006):

Cuadro 1. Indicadores de Gestión Financieros

Razones de Liquidez	Razones de Apalancamiento	Razones de Gerencia	Razones de Rentabilidad
Capital de Trabajo	Razón de Endeudamiento	Días de Inventario	Margen de Utilidad Bruta
Razón Circulante	Razón de Autonomía	Rotación de Inventario	Margen de Utilidad en Operaciones
Prueba del Ácido	Razón de Apalancamiento externo	Días de Cuentas por Cobrar	Margen de Utilidad Neta
Prueba Súper Ácida	Razón de Apalancamiento Interno	Rotación de Cuentas por Cobrar	Rendimiento Sobre Activos
Cobertura de Pagos	Razón de Capitalización Externa	Días de Cuentas por Pagar	Rendimiento Sobre el Capital
Razón del Fondo de Maniobra	Razón de Capitalización Interna	Rotación de Cuentas por Pagar	Rendimiento Sobre el Capital de Trabajo
		Rotación del Capital de Trabajo	

Fuente: Sánchez (2006)

Como se puede observar, los indicadores de gestión financieros contemplan una amplia gama de mediciones que se clasifican en distintas informaciones que se desean conocer. Por ejemplo, en la razones de liquidez se medirá la disponibilidad monetaria de la empresa, con la que hace frente a las obligaciones en el corto plazo; las razones de apalancamiento miden la capacidad en el largo plazo, indica el grado de compromiso que existe entre las inversiones y el patrimonio de la empresa; la razones de gerencia, describen la eficiencia con la que la empresa administra sus activos para generar ventas; además las razones de rentabilidad valoran la eficiencia en la utilización de sus activos con relación a la efectividad en la gestión de sus operaciones.

El estudio pormenorizado de ellos, se hará en la propuesta de esta investigación, la cual se refiere a diseñar un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A., por lo cual, los ratios que tienen que ver con la liquidez y con las actividades gerenciales son esenciales para formar parte de la propuesta de estudio.

La Administración del Efectivo

El efectivo se determina por el dinero líquido que fluye en la empresa sobre una base diaria, semanal y mensual, lo cual depende de las políticas de cobros a clientes, periodicidad de pagos a proveedores y de la eficiencia y productos ofrecidos por los bancos. Stanley y Geoffrey (2005) señalan que “La principal consideración que debe tenerse al administrar el ciclo del flujo de efectivo es asegurarse de que los flujos de entrada y salida de fondos se sincronicen adecuadamente para los propósitos relacionados con la realización de transacciones”. (p.170).

Por lo tanto, la gestión del efectivo se refiere básicamente a la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas operaciones con las instituciones

financieras que tienen relación con la empresa. La contabilidad registra dicha ejecución. El encargado de manejar el efectivo se encarga también de asegurar que exista suficiente dinero líquido y disponible para pagar según los plazos establecidos y dar las órdenes de pago pertinentes; el control interno contable es por tanto, el filtro de esta gestión donde el área de contabilidad registra los movimientos realizados por el encargado de caja y bancos.

De acuerdo a lo anterior, Tripier (2009) explica que:

Gran parte de la gestión de tesorería está asociada con ritmos y velocidades de cobros y pagos, la mayoría de los cuales pasarán por los bancos. Entre los actores internos y externos que se mueven alrededor de la tesorería, clientes, proveedores y bancos, estos últimos tienen la característica de ser la plataforma sobre la cual se efectúan las transacciones. (p.57)

La fuente primaria en la que se apoya la administración del efectivo es el banco, ya que al llevar un control efectivo de las operaciones ayudará a tener información precisa, anticipada y constante de los movimientos que se han producido en las cuentas bancarias. En definitiva, la administración del efectivo es una función muy importante de la gerencia, ya que implica asegurar que haya suficiente efectivo para pagar facturas al plazo negociado y cubrir gastos inesperados o catalogados como urgentes, ya que garantiza la liquidez, siendo esto un aspecto de gran importancia para garantizar la operatividad de una organización.

En este contexto, las grandes organizaciones utilizan los presupuestos para estimar las cantidades de efectivo que requieren, lo cual indica que la labor gerencial a efectos del efectivo y sus equivalentes es fundamental para mantener la operatividad de la organización, así como contar con los recursos financieros necesarios para realizar inversiones previstas y ejecutar acciones de movimiento de dinero para no tener efectivo ocioso dentro de la empresa.

Estado de Flujos de Efectivo

Representa uno de los estados financieros básicos y se usa conjuntamente con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades que se pueden presentar. De acuerdo con lo indicado por Estupiñán (2006:81) la información acerca del flujo de efectivo “es útil para evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes de efectivo, permitiéndoles desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes empresas.” También realza la comparabilidad de la información sobre el rendimiento de las operaciones de diferentes empresas, puesto que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos.

Con frecuencia, la información histórica sobre flujos de efectivo se usa como indicador del importe, momento de la aparición y certidumbre de flujos de efectivo futuros. Es también útil para comprobar la exactitud de evaluaciones pasadas respecto de los flujos futuros, así como para examinar la relación entre rendimiento, flujos de efectivo netos y el impacto de los cambios en los precios. Estupiñán (2006) señala que el Estado de Flujos de Efectivo debe informar acerca de los flujos de efectivo habidos durante un periodo, clasificándolos por actividades de:

Operación: Están relacionadas generalmente con la producción y distribución de bienes y con la prestación de servicios. Los flujos de efectivo de operaciones son generalmente consecuencia de transacciones en efectivo y otros eventos que entran en la determinación de la utilidad neta de la empresa. A continuación se presentan algunos ejemplos:

- Cobros derivados de las ventas de bienes y prestación de servicios.
- Cobros provenientes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de esta misma índole.
- Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios.
- Pagos a empleados y pagos por cuenta de ellos referidos al total de sus remuneraciones.
- Cobros y pagos de las empresas de seguros por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones surgidas de las pólizas suscritas.
- Pagos o devoluciones de impuestos sobre las ganancias, a menos que éstos puedan catalogarse propiamente dentro de las actividades de inversión o financiación.
- Cobros y pagos derivados de contratos de intermediación u otros acuerdos comerciales.

Inversión: Incluyen el otorgamiento y cobros de préstamos, la adquisición y venta de inversiones, de propiedades, planta y equipo y de otros activos, distintos de aquellos considerados como inventarios. Como ejemplos se pueden mencionar los siguientes casos:

- Pagos por la adquisición de propiedades, planta y equipo, activos a largo plazo, costo de desarrollo y de capitalización.
- Cobros de desapropiación de propiedad, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo.

- Pagos por la adquisición de instrumentos de pasivo o de capital emitidos por otras entidades, así como la participación en negocios conjuntos.
- Cobros por venta y reembolso de instrumentos de pasivo o de capital emitidos por otras empresas, así como inversiones en negocios conjuntos.
- Anticipos de efectivo y préstamos a terceros.
- Cobros derivados del reembolso de anticipos y préstamos que se otorgaron a terceros.
- Pagos y cobros derivados de contratos a plazo de opciones y de permuta financiera, excepto cuando dichos contratos se mantengan por motivos de intermediación u otros acuerdos comerciales habituales o bien cuando los cobros se clasifican como actividades de financiación.

Financiación: Las actividades de financiación incluyen la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso o pago de los rendimientos derivados de su inversión, así como los préstamos recibidos y su cancelación. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Cobros procedentes de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital.
- Pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la empresa.
- Cobros procedentes de la emisión de obligaciones tales como: préstamos, bonos, cédulas hipotecarias y otros fondos tomados en préstamo, ya sean a largo o corto plazo.
- Reembolsos de los fondos tomados en préstamo.

- Pagos realizados por el arrendatario para reducir el capital vivo procedente de un arrendamiento financiero.

Aún cuando existen otros mecanismos de control del efectivo, es pertinente decir que el estado de flujo del efectivo es uno de los estados financieros más analizados hoy en día, debido a la información que suministra y a la utilidad que la gerencia le da para la toma de decisiones.

Haciendo referencia a las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (Pymes), (IASCF, 2009) la cual entra en vigencia para los ejercicios económicos del primero de enero de 2011

Los Equivalentes al Efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez que se mantienen para cumplir con los compromisos de pago a corto plazo más que para propósitos de inversión u otros. Por tanto, una inversión cumplirá las condiciones de equivalentes al efectivo solo cuando tenga vencimiento próximo, por ejemplo de tres meses o menos desde la fecha de adquisición. Los sobregiros bancarios son componentes del efectivo y equivalentes al efectivo. (p.40).

La sección de preparación de flujos de efectivo según NIIF para Pymes exige a las empresas un Estado de Flujo de Efectivo donde se muestre el movimiento durante el período sobre el que se informa, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento. Las actividades de operación, por su parte, constituyen los ingresos de las actividades ordinarias de la empresa; las actividades de inversión son las de adquisición y disposición de activos a largo plazo y las actividades de financiación son generalmente las que modifican el tamaño y composición de los capitales aportados y de los préstamos que haya adquirido la empresa.

La norma también señala que el flujo de efectivo procedente de intereses y dividendos recibidos y pagados se presentará por separado y clasificándolos en

relación a las actividades y período a período, también se presentará flujo de efectivo de los movimientos procedentes del impuesto a las ganancias y se clasificarán como actividades de operación.

Definición de Términos Básicos

Apalancamiento: Ratio de análisis financiero, que se define como la proporción entre los fondos ajenos de la empresa con interés fijo y el total del capital de la misma.

Control: Comprobación, verificación, inspección.

Control Financiero: Es el examen que se realiza con base a las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y cambios en su situación financiera.

Efectivo: Comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista.

Efectivo y equivalentes al efectivo: Los equivalentes al efectivo se tienen, más que para propósitos de inversión, para cumplir compromisos de pago a corto plazo.

Eficiencia: Facultad para lograr un efecto. Cualquier medida convencional de rendimiento en función de un estándar u objetivos determinados; se aplica a una máquina, un individuo, un procedimiento o una organización pública o privada.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Indicador: Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generados con el objeto o fenómeno observado.

Líquidez: Dinero en efectivo o en activos financieros fácilmente convertibles en dinero. Es una de las características que definen una inversión junto con la seguridad y rentabilidad.

Líquido: Convertibilidad del efectivo, la primera categoría de activos circulantes cubre renglones que pueden convertirse en efectivo dentro de un año o dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa.

Procedimientos: Es un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario.

Ratio: Palabra inglesa utilizada en economía y finanzas que se puede traducir como relación o proporción entre dos magnitudes financieras.

Operacionalización de Variables

Mediante el proceso de Operacionalización de las Variables, las propiedades del objeto de estudio que no son cuantificables directamente, son llevadas a expresiones más concretas y directamente medibles. Palella y Martins (2006) indican que: “El proceso de operacionalización de variables es el que permite ir de las variables a las dimensiones y de éstas a los indicadores.” (p.79)

Por lo tanto se muestra a continuación el Cuadro 1 con la Operacionalización de las Variables de este trabajo especial de grado:

Cuadro 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Diseñar un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. ubicada en el estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítem
Diagnosticar la situación actual referente al manejo del efectivo de la empresa Toyoval, C.A.	Situación actual referente al manejo del efectivo de la empresa Toyoval, C.A.	Circunstancias actuales en las que se encuentra el manejo del efectivo en la empresa Toyoval, C.A.	Diagnóstico de la situación financiera actual que influye en el manejo del efectivo	Uso de Indicadores de Gestión Márgenes de Rentabilidad Emisión de Estados Financieros Vencimiento de Cuentas por Cobrar Índices de Rotación Uso de Índices Operativos Objetivos Organizacionales Capacitación Uso del Flujo del Efectivo Uso del Efectivo Financiamiento hechos por la empresa Índices de Endeudamiento Información para toma de decisiones Políticas para Créditos	Cuestionario	1, 2 3 4 5, 6 7, 8, 9 10, 11 12 13 14, 15, 16 17 18, 19 20,21 22 23, 24
Identificar los factores internos y externos que inciden en el manejo del efectivo a través de un análisis situacional DOFA	Factores internos y externos que inciden en el manejo del efectivo	Definir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del manejo del efectivo	Factores Internos Factores Externos	Debilidades Fortalezas Oportunidades Amenazas	Observación Directa	

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítem
Proponer un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A.	Sistema de control de gestión	Forma de evaluar la gestión general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo	Optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A.	Flujo del Efectivo Sistema de Indicadores de gestión Análisis de Solvencia y flujo de fondos de efectivo Control de Gestión del Efectivo	Propuesta	

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología según Hernández, Collado y Lucio (2003:67) “está referida al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos”, ello con el propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos de estudio. En este sentido, sigue a continuación los aspectos que contiene el marco metodológico de esta investigación:

Diseño y Tipo de Investigación

Según Hurtado (2010:147) “El diseño de investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma.”, en este sentido, este trabajo especial de grado tiene un Diseño de Campo, ya que la fuente de la información que se tomarán en cuenta para el desarrollo del mismo está representada por el contexto natural donde se desarrolla el problema. A tales efectos, Palella y Martins (2006) definen a la Investigación de Campo como:

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

Por lo tanto, los datos son recolectados en el área de finanzas de la empresa Toyoval, C.A. a los fines de conocer las circunstancias en las que se desenvuelve el manejo del efectivo en dicha empresa, a los fines de diseñar un sistema de control de gestión que, basado en indicadores y otras herramientas de control financiero, se

pueda optimizar la gestión de la disponibilidad y uso del dinero, lo cual conlleva al mejoramiento de la posición financiera neta de esta organización.

Adicional a esto, esta investigación se enmarca bajo la modalidad de Proyecto Factible, caracterizada entonces por ser de tipo proyectiva. En este contexto, Hurtado (2010:114) define a las investigaciones proyectivas como: “Este tipo de investigaciones propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta. En esta categoría entran los proyectos factibles.”. Por lo anterior descrito, al proponerse un sistema de control de gestión para optimizar el manejo del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. se centraliza la solución a la problemática que existe en esta organización, enmarcándose el estudio en un proyecto factible.

El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006:16), indica que el Proyecto Factible es: “la propuesta de un modelo funcional viable, o de una solución posible a un problema de tipo práctico con el objeto de satisfacer necesidades de un ente específico (institución, comunidad, grupos social, persona en particular, etc.).”

Nivel de la Investigación

El nivel estudio tal como lo plantean Palella y Martins (2006:78), se refiere al “grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.” En el caso de esta investigación el Nivel es Descriptivo, porque se hace una representación detallada de todos los factores que inciden en la problemática. Hurtado (2010:101), señala que un estudio descriptivo “Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico.” Es por ello,

que el primer objetivo específico propuesto es el de diagnosticar la situación actual referente al manejo del efectivo de la empresa Toyoval, C.A. a los fines de conocer la incidencia de los factores que circunscriben esta situación. Hurtado (2010) agrega:

En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información en función de sus características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de tener una descripción más detallada. (p. 101)

Además esta investigación tiene un nivel No Experimental, ya que las variables objeto de estudio no son sujetas a manipulación o modificación para la obtención de los datos necesarios para darle respuesta a los objetivos de estudio. De acuerdo con lo señalado por Palella y Martins (2006), es:

Aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable (...) El investigador no varía intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en tiempo determinado o no, para luego analizarlos. (p.81)

De esta manera se presentarán los hechos tal y como son, de manera de interpretarlos y tomar la información para realizar la propuesta de estudio.

Población y Muestra

Población

La población según Hernández, Fernández y Baptista (2006:238) “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.”, por lo que la

población de esta investigación es de dieciséis (16) personas que integran el personal del área de administración de la empresa Toyoval, C.A. Como se puede observar, esta población se caracteriza por ser finita, la cual es definida por Arias (2006:82) como una “Agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran.”

Muestra

Para recolectar la información necesaria para desarrollar esta investigación, es necesario extraer una muestra representativa de la población antes mencionada, con la finalidad de aplicarle los instrumentos de recolección de datos escogidos para tal fin. Hernández, Fernández y Baptista (2006:236), define a la muestra como: “... un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población.”.

En este caso, el tipo de muestreo elegido es no probabilístico e intencional, ya que la selección de la muestra se hizo con base al criterio establecido por los investigadores, el cual se refiere a que se escogieron a los individuos que tienen relación directa con la problemática planteada y acceso a la información financiera relevante para la toma de decisiones, y por lo tanto, su opinión es relevante para este estudio.

Dentro de esta perspectiva, Ramírez (1999:106) expresa que los muestreos no probabilísticos son aquellos que “Tienen como rasgo fundamental el que se desconoce la probabilidad de que un elemento de la población forme parte de la muestra.” Con respecto al muestreo intencional, este mismo autor indica que “implica que el investigador obtiene información de unidades de la población escogida de acuerdo con criterios previamente establecidos, seleccionando unidades representativas.”. En tal sentido, la muestra de esta investigación está compuesta por

una cantidad de cinco (05) personas integrantes del departamento de administración de Toyoval, C.A.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En toda investigación, es importante definir la forma idónea de recolectar los datos de acuerdo con los objetivos planteados en la misma, por lo que es necesario seleccionar las técnicas e instrumentos para la recopilación de la información. Arias (2006:67) indica que “La técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.”. Por otra parte, Sabino (2002:99) señala que el instrumento “Es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Bajo esta definición se escogieron como técnicas de recolección de datos a la Encuesta y la Observación Directa. Igualmente, el instrumento utilizado para la técnica de la encuesta es: El Cuestionario. En este sentido, Sabino (2002:43) indica que la Encuesta “Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.”

En cuanto a la Observación Directa, Paella y Martins (2006:103) indican que consiste en “estar a la expectativa frente al fenómeno, del cual se toma y se registra información para su posterior análisis; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.”. En lo referente al Cuestionario, Arias (2006:74) lo definen como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Para esta investigación, se utilizó un cuestionario de veinticuatro (24) preguntas cerradas y dicotómicas, cuyas alternativas de respuesta son Sí y No. (Véase el Anexo A).

Procesamiento de Datos

El análisis de los datos se efectuó mediante la clasificación los resultados y su tabulación a través de un promedio simple, mediante el cual se obtuvo la proporción de personas que se inclinan por cada una de las alternativas de respuesta que contiene el instrumento. De hecho, se muestra la frecuencia absoluta y porcentual de los resultados de cada uno de los ítems. Posteriormente, se hizo un análisis de las interrogantes que componen el cuestionario respaldado con un gráfico representativo en forma de torta.

Validez del Instrumento

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2004:243), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Por lo tanto, con la finalidad de conocer si el instrumento diagnostica eficazmente los aspectos relacionados con la situación actual del manejo del efectivo en la empresa Toyoval, C.A., el cuestionario fue evaluado por tres (03) expertos en análisis de estados financieros y ciencias contables, con el propósito de conocer su opinión de acuerdo a los objetivos de la investigación y de esta manera certificar si éste cuantifica suficientemente los criterios en estudio.

Confiabilidad del Instrumento

Luego de establecer la validez del cuestionario, hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de este instrumento, la cual se conoce al producir el coeficiente de confiabilidad, cuyos valores oscilan entre cero (0) y uno (1), es decir de confiabilidad nula a confiabilidad total. Luego se comparan los datos en una escala para conocer el nivel de confiabilidad que presenta. Para Palella y Martins (2006), este aspecto se corresponde a:

... la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales (p.150)

Es así como, el instrumento aplicado es un cuestionario de veinticuatro (24) preguntas de tipo cerradas y dicotómicas, cuyas alternativas de respuesta son Sí y No, donde las personas que conforman la muestra escogerán solamente una. Por lo tanto, para el cálculo de la confiabilidad se utiliza el Coeficiente Kuder y Richardson, el cual es una variante del coeficiente alfa cuando la variable es dicotómica, como el instrumento aplicado en esta investigación. Para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right) \quad \text{Ec. N° 1}$$

Donde:

r: Coeficiente de Confiabilidad

k: Número de Ítems de la Prueba

σ^2 : Variación de las cuentas de la Prueba

p: Proporción de respuestas positivas

q: Proporción de respuestas negativas

En tal sentido, los datos arrojados luego de la aplicación de la fórmula anterior mostraron una confiabilidad de 0,91 lo que quiere decir que el instrumento es altamente confiable de acuerdo a los criterios del siguiente cuadro:

Cuadro 3. Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0,0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Pallela y Martins (2006)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información que se seleccionaron para cada objetivo específico, los cuales están reflejados en la operacionalización de las variables de estudio.

Diagnóstico de la situación actual referente al manejo del efectivo de la empresa Toyoval, C.A.

Para el diagnóstico de la situación actual que se presenta en la empresa Toyoval, C.A. y referente al manejo del efectivo, se utilizó un cuestionario de veinticuatro (24) preguntas cerradas, con sólo dos alternativas de respuestas, a los fines de conocer las circunstancias actuales que presenta la organización en cuanto al uso de indicadores de gestión, márgenes de rentabilidad, periodicidad en la emisión y uso de los estados financieros, conocimientos de índices de rotación operativos, establecimiento de objetivos organizacionales, capacitación de la gerencia en materia de análisis financiero y otros aspectos relacionados con el uso y entendimiento de los flujos de efectivo.

En este sentido, los resultados obtenidos para darle respuesta al primer objetivo específico fueron tabulados, analizados y representados gráficamente, utilizando la estadística descriptiva para su interpretación. Balestrini (2006:184) indica que la estadística descriptiva “incluye los métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos (...)”. Por lo tanto, se presentan a continuación los resultados del cuestionario en referencia:

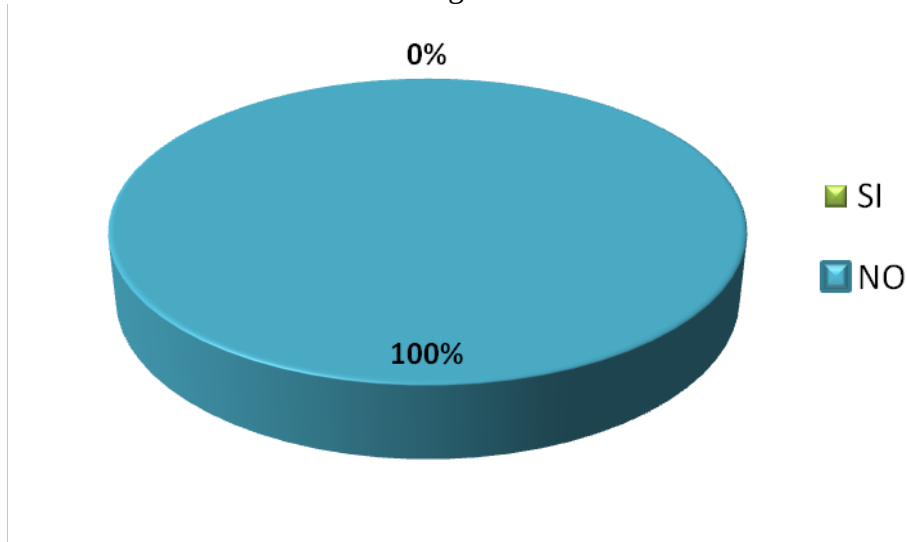
Ítem 1. ¿Se utilizan actualmente indicadores de gestión financieros para que la gerencia evalúe el desempeño económico y comercial de la empresa?

Cuadro 4. Uso de indicadores de gestión financieros

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 1. Uso de indicadores de gestión financieros



Fuente: Cuadro 4

Análisis:

De acuerdo a los resultados arrojados en este ítem, el 100% de los encuestados manifiestan que no se utilizan actualmente indicadores de gestión financieros para que la gerencia evalúe el desempeño económico y comercial de la empresa, debido a que no se establecen relaciones entre las cifras que se derivan de las operaciones y la toma de decisiones no se basa en las mismas. Esta situación trae como consecuencia el desconocimiento por parte de la gerencia acerca de la verdadera situación financiera de la organización, por lo que las decisiones financieras y operativas se estarían tomando bajo escenarios inciertos.

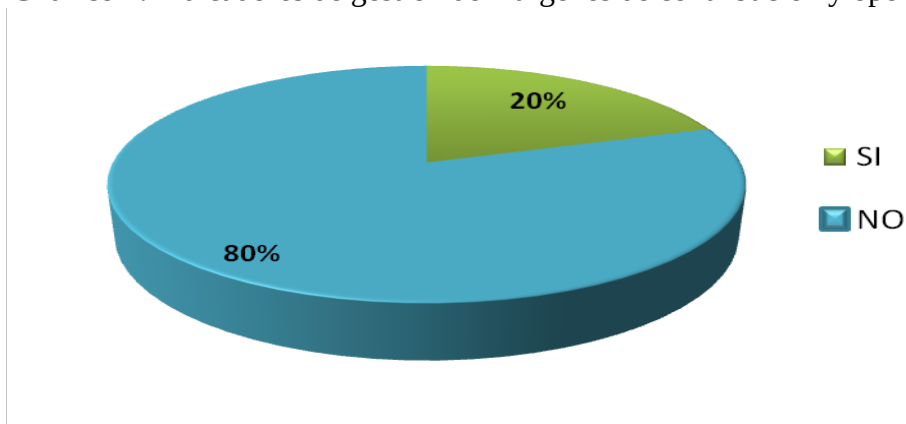
Ítem 2. ¿La gerencia cuenta con indicadores de gestión que le informen su capacidad de generar utilidades partiendo de las mediciones de los márgenes de contribución y operativo?

Cuadro 5. Indicadores de gestión de márgenes de contribución y operativo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 2. Indicadores de gestión de márgenes de contribución y operativo



Fuente: Cuadro 5

Análisis:

De acuerdo con estos resultados, el 80% de los encuestados indicó que no se cuenta con indicadores de gestión para observar los niveles de ganancia tomando en consideración los márgenes de rentabilidad, tanto de contribución como operativo, ya que la gerencia no tiene el hábito de generar los estados financieros mensualmente y analizar la tendencia del costo de ventas y los gastos fijos, a los fines de tomar las medidas correctivas en caso de que los márgenes tengan un comportamiento no esperado por la dirección. El 20% restante alegó que los márgenes de contribución son sugeridos por la empresa proveedora Toyota de Venezuela, C.A. por lo que no deben ser revisados periódicamente.

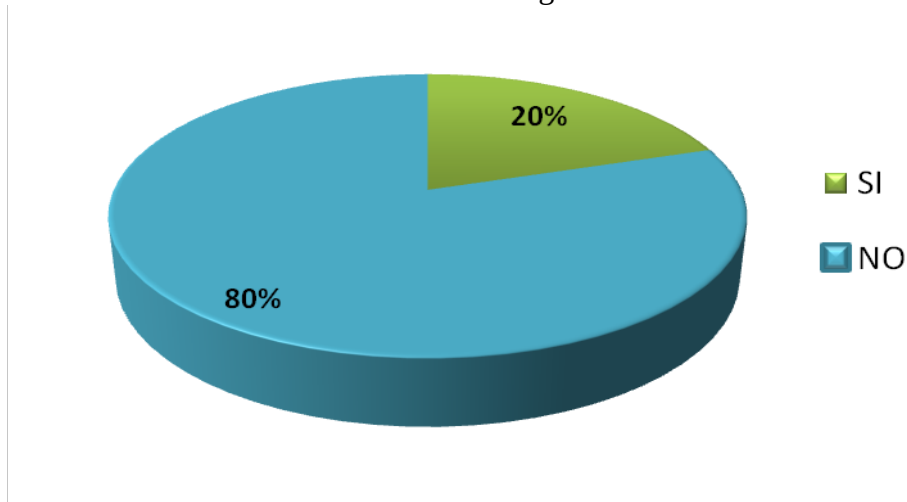
Ítem 3. ¿La gerencia revisa con frecuencia los márgenes de rentabilidad de la empresa a los fines de ajustar los precios de venta de los productos vendidos?

Cuadro 6. Revisión frecuente de los márgenes de rentabilidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 3. Revisión frecuente de los márgenes de rentabilidad



Fuente: Cuadro 6

Análisis:

El 80% de las personas indica que los márgenes de rentabilidad no se revisan con frecuencia a los fines de ajustar los precios de venta de los vehículos, ya que esta meta es un indicador que precisa la empresa proveedora Toyota de Venezuela, C.A., el cual es propuesto por ésta para que el precio de venta final sea acorde a sus propios cálculos. En este caso, el 20% restante, manifestó que aún cuando la empresa toma en cuenta las sugerencias del proveedor, siempre son comparados los valores para asegurar que el precio de venta estipulado genere ganancias suficientes para cubrir los gastos fijos.

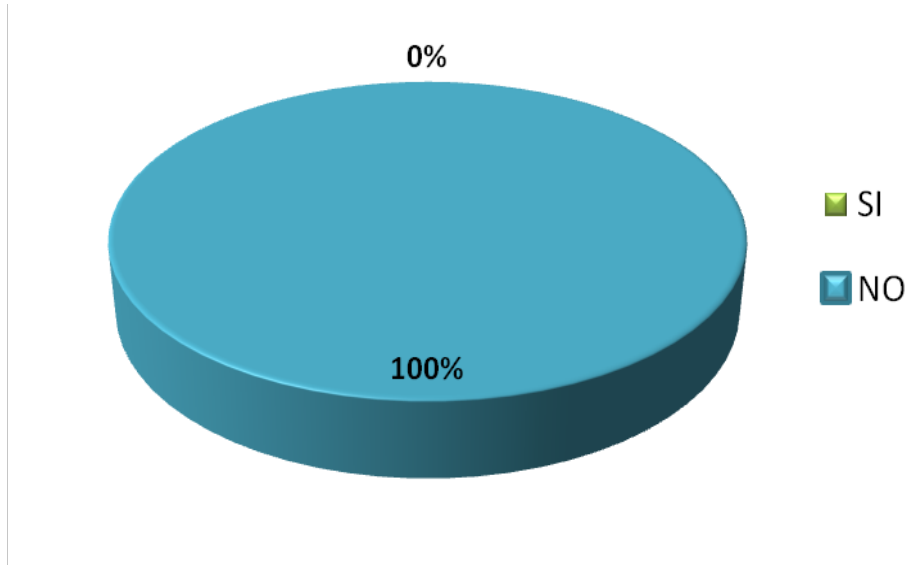
Ítem 4. ¿Los estados financieros se emiten mensualmente?

Cuadro 7. Periodicidad en la emisión de estados financieros

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 4. Periodicidad en la emisión de estados financieros



Fuente: Cuadro 7

Análisis:

De acuerdo con los resultados arrojados en este ítem, el 100% de las personas señala que en Toyoval, C.A. no se emiten los estados financieros mensualmente, ya que no se tiene el hábito de revisar las cifras contabilizadas para determinar la razonabilidad de las mismas a medida que va transcurriendo el ejercicio económico. En este sentido, la información financiera no es confiable, ya que al momento de requerirse un dato específico no se puede asegurar que el mismo requiera de ajustes o reclasificaciones que deberían surgir si se hace una constatación de la contabilidad.

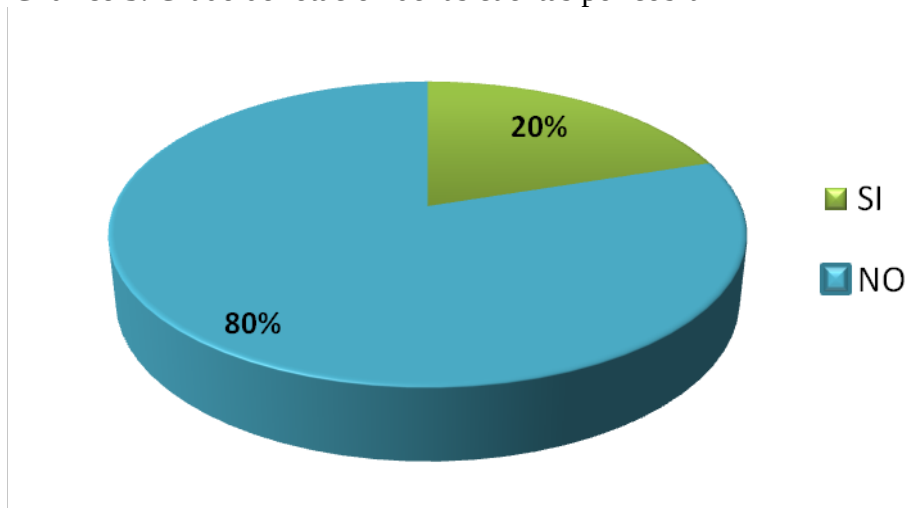
Ítem 5. ¿La gerencia conoce el grado de rotación de las cuentas por cobrar con respecto a las ventas?

Cuadro 8. Grado de rotación de las cuentas por cobrar

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 5. Grado de rotación de las cuentas por cobrar



Fuente: Cuadro 8

Análisis:

El 80% de las personas encuestadas manifestó que no conoce el grado de rotación de las cuentas por cobrar con respecto a las ventas, debido a que no existen indicadores establecidos para medir esta tendencia. Además el área de finanzas no observa de manera informal el comportamiento de los niveles de vencimiento en comparación con las ventas y conocer el grado en que las mismas son convertibles en dinero líquido y exigible. Por otra parte, el 20% restante indicó que la no observancia de esta rotación se debe a que la cartera de clientes a crédito es muy reducida y que la gestión de cobranza es considerada eficiente, por lo que no se hace necesaria la medición de los días de cuentas por cobrar como ratio de gestión.

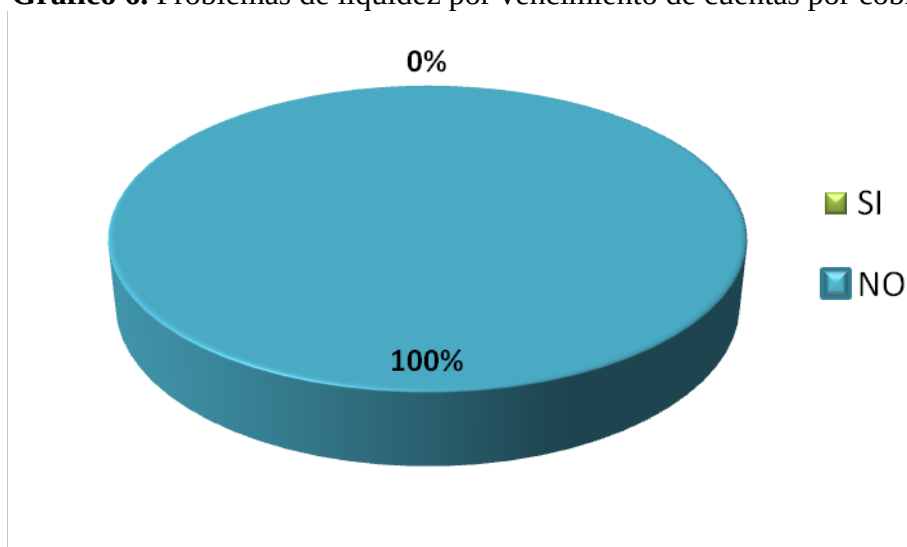
Ítem 6. ¿Se han presentado problemas de liquidez por los niveles de vencimiento de las cuentas por cobrar?

Cuadro 9. Problemas de liquidez por vencimiento de cuentas por cobrar

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 6. Problemas de liquidez por vencimiento de cuentas por cobrar



Fuente: Cuadro 9

Análisis:

Los resultados de este ítem tienen relación con la interrogante anterior, ya que el 100% de los encuestados manifiesta que no se han presentado problemas de liquidez por los niveles de vencimiento de las cuentas por cobrar, lo que avala el análisis que indica que la proporción de ventas a crédito es significativamente menor a las ventas al contado. Además se pudo conocer que dentro de las políticas de la empresa está el bloquear el crédito a los clientes morosos si las facturas pendientes no han sido canceladas, por lo tanto, las gestiones de cobranzas alcanzan sus objetivos primarios y no se tiene un nivel de vencimiento significativo.

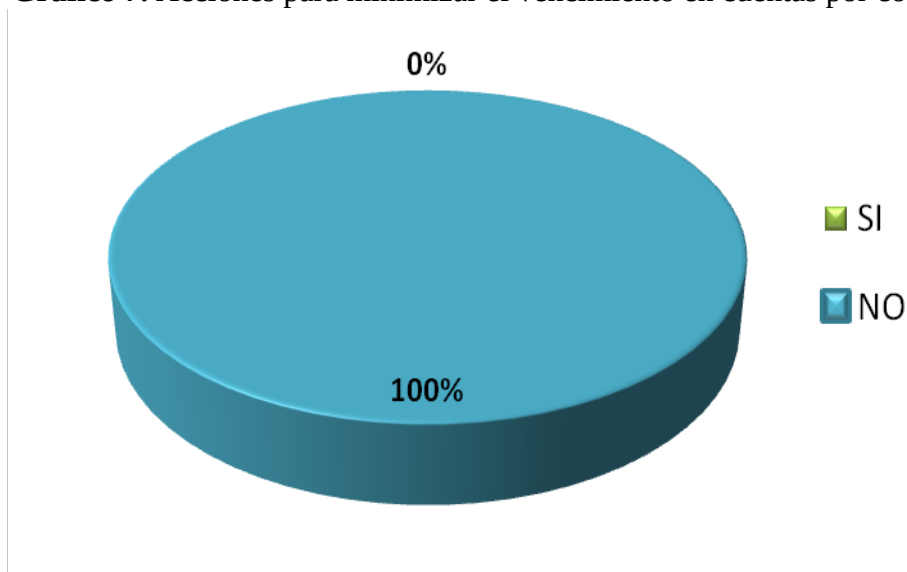
Ítem 7. ¿La gerencia ha ejecutado acciones correctivas para minimizar los niveles de vencimiento de las cuentas por cobrar basadas en los índices de rotación de estas partidas?

Cuadro 10. Acciones para minimizar el vencimiento en cuentas por cobrar

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 7. Acciones para minimizar el vencimiento en cuentas por cobrar



Fuente: Cuadro 10

Análisis:

En este caso, el 100% de las personas encuestadas manifestó que la gerencia no ha ejecutado acciones correctivas para minimizar los niveles de vencimiento de las cuentas por cobrar basadas en los índices de rotación de estas partidas, ya que las políticas de cobranzas están previamente definidas por lo que no se llegan a presentar altos niveles de vencimiento por parte de los clientes. Sin embargo, es preciso hacer notar que aún cuando la empresa mantiene una gestión eficiente en el área de crédito y cobranzas igualmente no se utilizan indicadores de gestión para este caso.

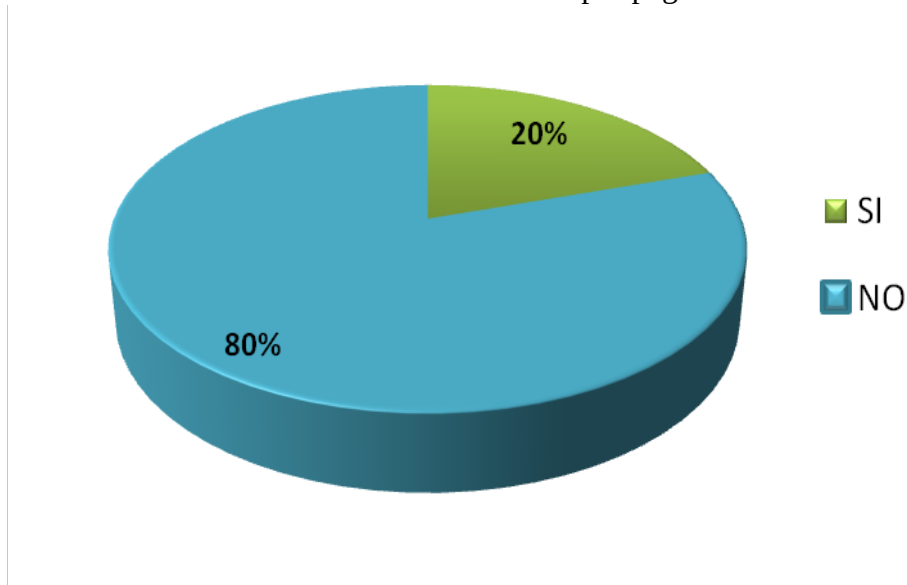
Ítem 8. ¿La gerencia conoce el grado de rotación de las cuentas por pagar?

Cuadro 11. Grado de rotación de las cuentas por pagar

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 8. Grado de rotación de las cuentas por pagar



Fuente: Cuadro 11

Análisis:

Los resultados arrojados en este ítem muestran que el 80% de las personas manifestó que la gerencia no conoce el grado de rotación de las cuentas por pagar, básicamente porque las facturas más significativas que son las de compra de vehículos son canceladas al contado, siendo que los únicos pasivos que se generan es por compras de repuestos, las cuales tienen como condición de pago treinta (30) días. Sin embargo, el 20% restante opina que la gerencia sí conoce la rotación en vista a que los pagos se hacen oportunamente precisamente para no tener niveles de vencimiento importantes, así como evitar disgustos e incomodidades por parte de los proveedores.

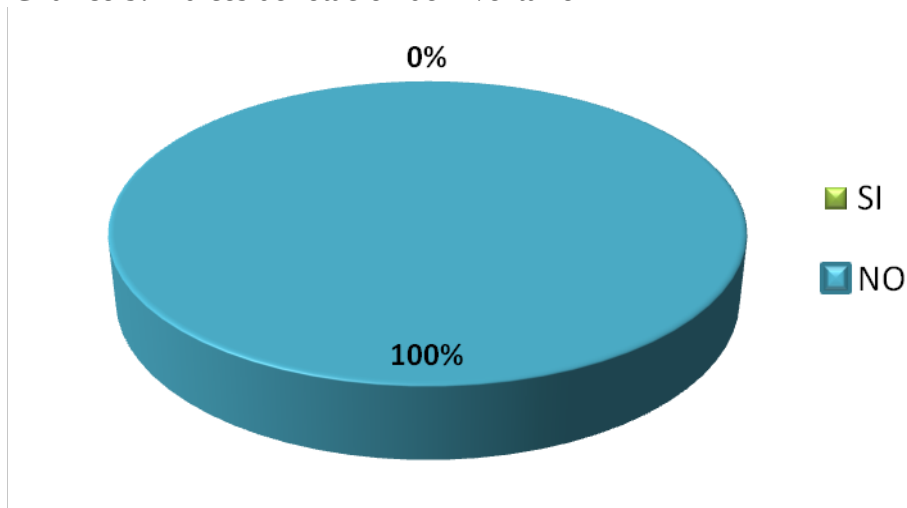
Ítem 9. ¿Los índices de rotación de inventario son conocidos por la gerencia de la empresa?

Cuadro 12. Índices de rotación de inventario

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 9. Índices de rotación de inventario



Fuente: Cuadro 12

Análisis:

Los resultados arrojaron que el 100% de las personas encuestadas señaló que los índices de rotación de inventario no son conocidos por la gerencia de la empresa, ya que no se establecen relaciones entre el tiempo en que los repuestos o los vehículos permanecen en el inventario antes de ser vendidos. Esta situación es mucho más significativa en el caso de los repuestos donde se trata de partes pequeñas, las cuales se compran y no se conoce su rotación efectiva. En este sentido, al no conocer los días de inventario de repuestos no se pueden establecer provisiones por lento movimiento u obsolescencia necesarias para reflejar el verdadero valor del inventario en el Balance General.

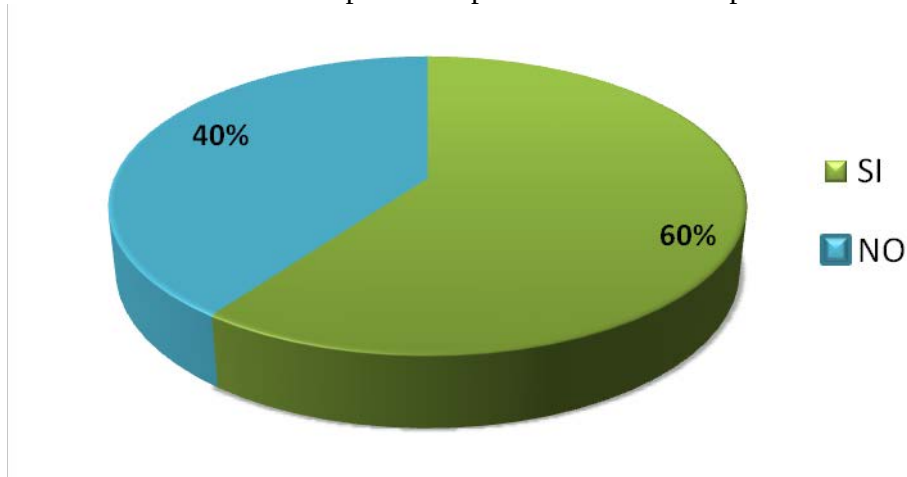
Ítem 10. ¿Existen indicadores operativos para medir el desempeño de la empresa en cuanto a servicios por garantías?

Cuadro 13. Indicadores operativos para medir el desempeño de la empresa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 10. Indicadores operativos para medir el desempeño de la empresa



Fuente: Cuadro 13

Análisis:

En este caso, los resultados arrojados en este ítem muestran que el 60% de las personas indicó que sí existen indicadores operativos para medir el desempeño de la empresa en cuanto a servicios por garantías, ya que los departamentos de servicios tiene reportes que señalan la cantidad de servicios ofrecidos, la cantidad de veces en que un vehículo es regresado por el cliente luego de haber recibido un servicio previo, y una serie de datos que reflejan el accionar de los servicios prestados. Sin embargo, el 40% señala que los indicadores del desempeño no existen en vista a que no se mide el grado de satisfacción del cliente, lo que es clave para determinar si dicho desempeño es eficiente o no.

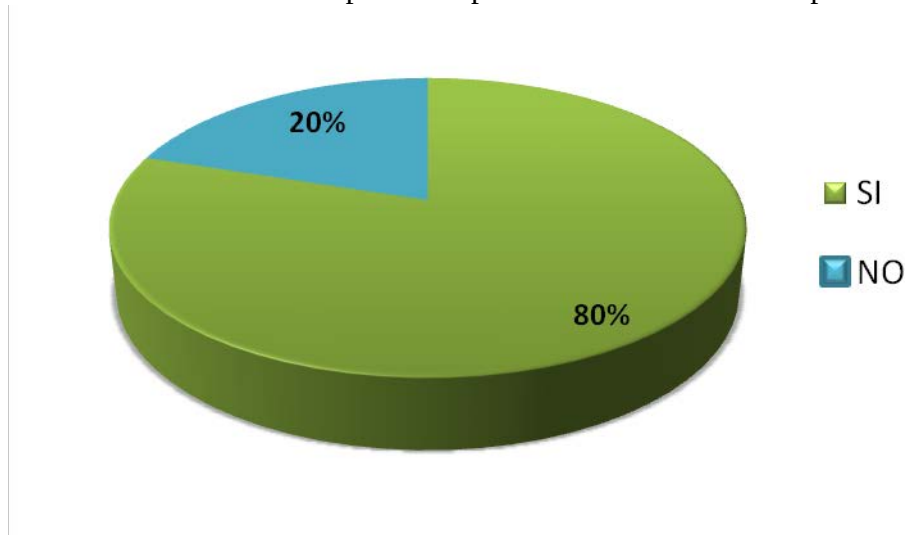
Ítem 11. ¿Existen indicadores operativos para medir el desempeño de la empresa en cuanto a otros servicios prestados por la empresa?

Cuadro 14. Indicadores operativos para medir otros servicios prestados

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 11. Indicadores operativos para medir otros servicios prestados



Fuente: Cuadro 14

Análisis:

Los resultados de este ítem son cónsonos con los datos arrojados en la interrogante anterior, ya que los indicadores de desempeño de los servicios prestados por la empresa están compuestos por reportes estadísticos de la cantidad de servicios ofrecidos. Sobre esta premisa se basa el 80% de la muestra encuestada y por ello, manifiesta que sí existe una medición en cuanto al desempeño operativo de la organización. No obstante, el 20% indica que faltan variables a considerar en estos reportes: como calidad de servicio, atención al cliente, satisfacción del mismo, fallas, entre otros, por lo que no se puede reconocer que exista una medición efectiva en cuanto a servicios.

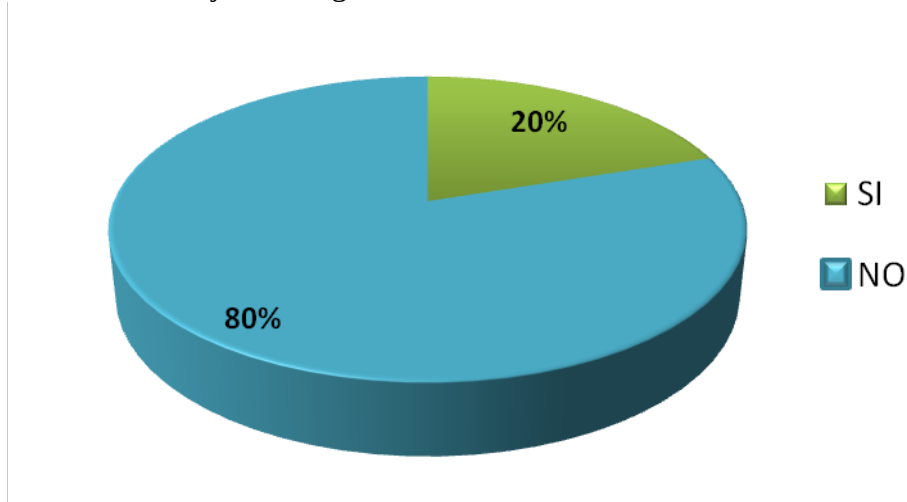
Ítem 12. ¿La gerencia determina objetivos organizacionales de índole financiero?

Cuadro 15. Objetivos organizacionales de índole financiero

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 12. Objetivos organizacionales de índole financiero



Fuente: Cuadro 15

Análisis:

Como se puede observar en este ítem, los resultados arrojaron que el 80% de la muestra manifiesta que la gerencia no determina objetivos organizacionales de índole financiero, ya que no existe la elaboración de un presupuesto a mediano o largo plazo, donde se muestren los niveles de rentabilidad esperados, por ejemplo, o el valor de los resultados que la empresa estima obtener en un tiempo determinado. En cuanto al 20% que opinó lo contrario, se puede decir que su opinión se basó en que la gerencia adopta los márgenes de rentabilidad sugeridos por la fábrica proveedora, por lo que ya con este indicador conocería los resultados a futuro.

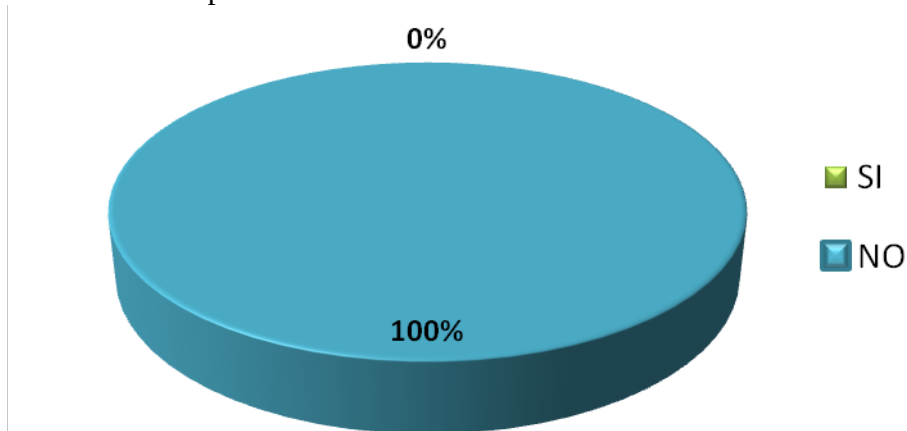
Ítem 13. ¿La gerencia asiste a cursos o talleres para su capacitación en indicadores de gestión y/o análisis de estados financieros de manera de diseñar objetivos organizacionales basados en tendencias e información confiable?

Cuadro 16. Capacitación en análisis de estados financieros

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 13. Capacitación en análisis de estados financieros



Fuente: Cuadro 16

Análisis:

Como se puede observar, el 100% de las personas encuestadas indicó que la gerencia no asiste a cursos o talleres para su capacitación en indicadores de gestión y/o análisis de estados financieros de manera de diseñar objetivos organizacionales basados en tendencias e información confiable, debido a que no tiene un plan de adiestramiento diseñado específicamente para las necesidades de los gerentes, lo que trae como consecuencia el desconocimiento de la importancia de las mediciones de la gestión actual que llevan en la organización, y de las herramientas que pueden utilizar para optimizarla.

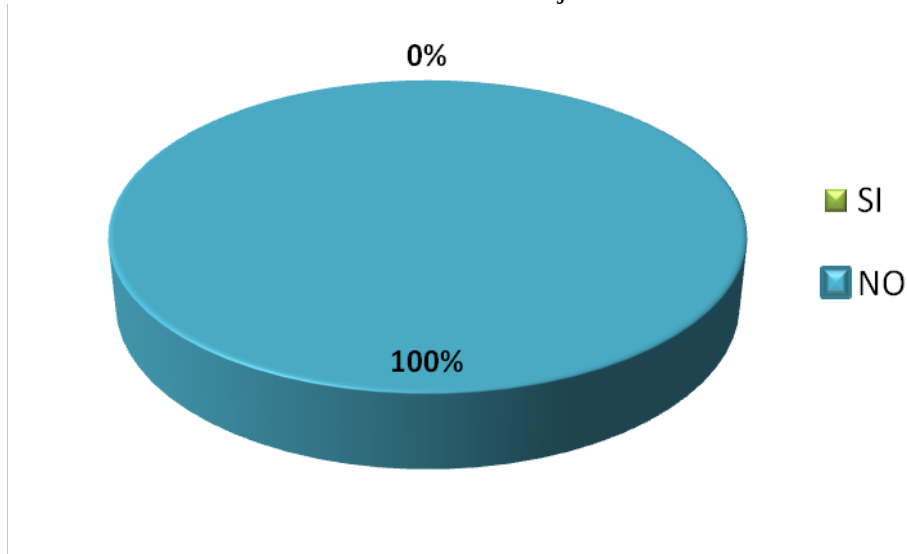
Ítem 14. ¿Se elabora en la empresa el Estado de Flujos de Efectivo?

Cuadro 17. Elaboración del Estado de Flujos de Efectivo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 14. Elaboración del Estado de Flujos de Efectivo



Fuente: Cuadro 17

Análisis:

De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 100% de las personas indicó que no se elabora el Estado de Flujos de Efectivo, debido a que los reportes financieros que se generan es sólo el Balance General y el Estado de Resultados. Es decir, la gerencia no consdiera dentro de su información financiera el movimiento del disponible y no conoce las actividades de operación, financiamiento y/o inversión que dan origen al efectivo o suponen una aplicación del mismo. Tampoco la gerencia conoce cuánto es el flujo de caja libre que queda luego de las actividades de operación para poder maniobrar y responder a posibles financiamientos.

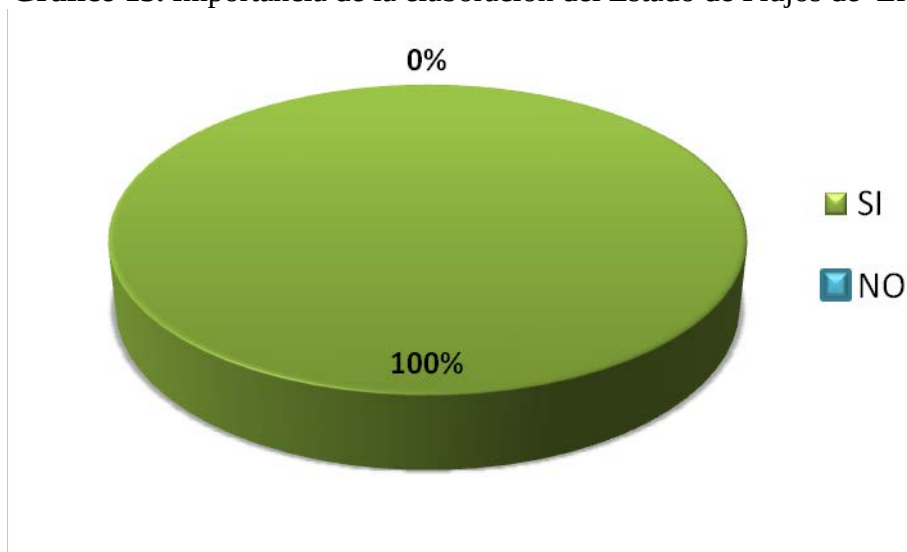
Ítem 15. ¿Cree usted que es importante la elaboración del Estado de Flujos del Efectivo en la empresa para identificar el impacto de las actividades de operación en el uso del disponible?

Cuadro 18. Importancia de la elaboración del Estado de Flujos de Efectivo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 15. Importancia de la elaboración del Estado de Flujos de Efectivo



Fuente: Cuadro 18

Análisis:

De acuerdo con esta información el 100% de las personas manifestó que sí consideran importante la elaboración del Estado de Flujos del Efectivo en la empresa para identificar el impacto de las actividades de operación en el uso del disponible, de manera de identificar cuáles de estas actividades es la que implica una mayor aplicación de recursos financieros y si existe, por ejemplo, cantidades de dinero ocioso que se puedan invertir para generar mayores ingresos.

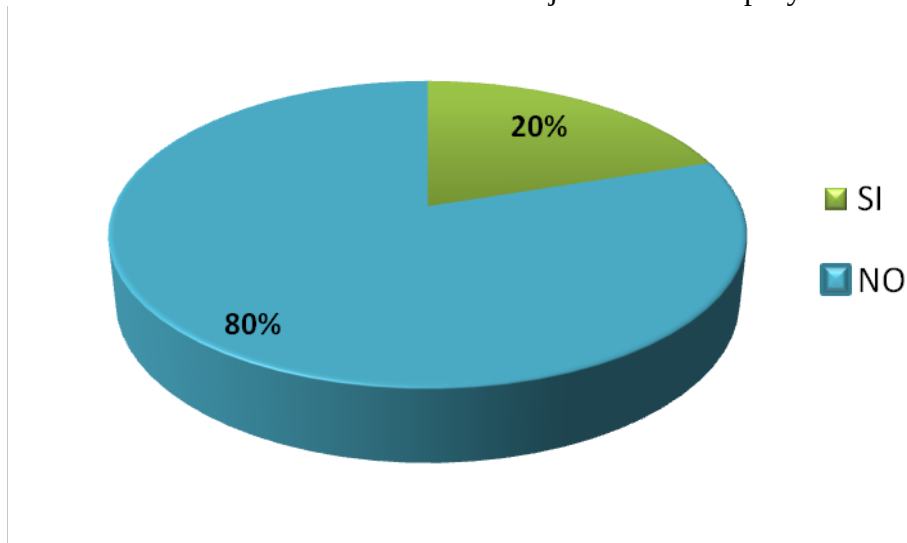
Ítem 16. ¿Se elaboran estados de flujos de efectivo proyectados?

Cuadro 19. Elaboración de estados de flujos de efectivo proyectados

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 16. Elaboración de estados de flujos de efectivo proyectados



Fuente: Cuadro 19

Análisis:

Los resultados de este ítem son muy importantes, ya que el 80% de las personas indicó que en la empresa no se elaboran flujos de caja proyectados debido a que no se tiene como política la elaboración presupuestaria de finanzas de la empresa, a los fines de estimar el comportamiento de las mismas con base a objetivos financieros pre establecidos. Además, en vista a que la mayoría de los pagos a proveedores se realizan al contado, por compras de vehículos para la venta, la gerencia no considera importante la elaboración de un flujo proyectado que muestre el uso del dinero. El 20% restante indicó lo contrario debido a que en ocasiones se realiza este reporte como complemento de requerimiento de instituciones financieras.

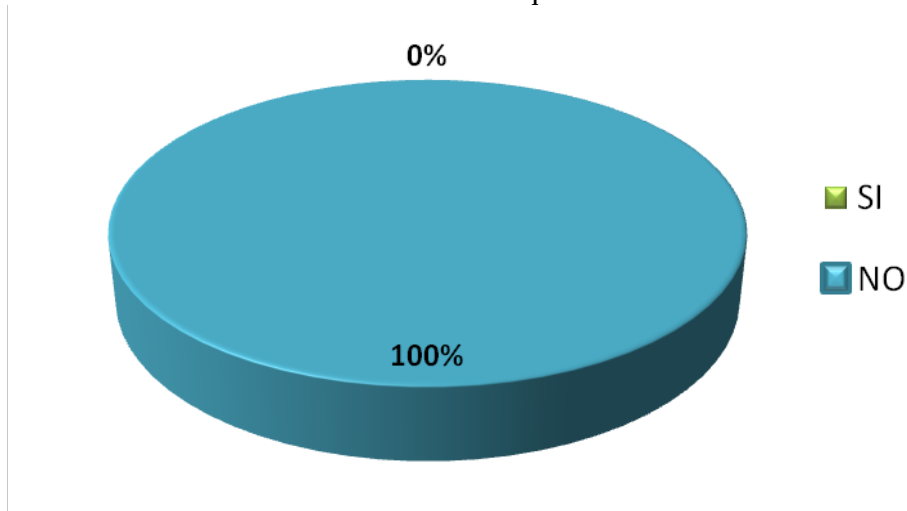
Ítem 17. ¿La empresa tiene conocimiento sobre el uso que se le da al efectivo durante un ejercicio económico?

Cuadro 20. Conocimiento sobre el uso que se le da al efectivo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 17. Conocimiento sobre el uso que se le da al efectivo



Fuente: Cuadro 20

Análisis:

El 100% de las personas manifestó que la empresa no tiene conocimiento del uso que se le da al efectivo durante el ejercicio económico, principalmente motivado a que no se utiliza el Estado de Flujos del Efectivo que muestra en forma detallada la manera como la gerencia está utilizando los recursos económicos de la compañía. Además, no se emiten reportes alternos que sugieran una idea de las actividades en las que se están aplicando los fondos. En este caso, lo que se hace para controlar la entrada y salida de efectivo son las conciliaciones bancarias y control de depósitos, así como otras formas inherentes al control interno contable.

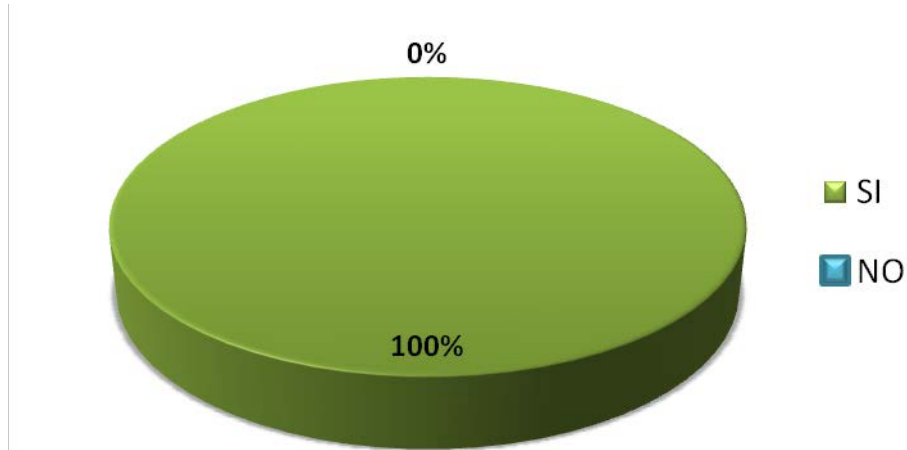
Ítem 18. ¿La empresa financia operaciones inherentes de otras entidades propiedad de los dueños?

Cuadro 21. Financiamiento de operaciones propias de otras entidades propiedad de los dueños

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 18. Financiamiento de operaciones propias de otras entidades propiedad de los dueños



Fuente: Cuadro 21

Análisis:

En estos resultados se muestra que la empresa sí está financiando operaciones inherentes a otras entidades propiedad de los dueños, lo cual se sustenta en lo señalado por el 100% de las personas encuestadas. En este sentido, se pudo conocer que existen pagos que se hacen por transacciones que son generadas por otros negocios y sociedades mercantiles que son propiedad de los accionistas de Toyoval, C.A. sin que éstas conformen con esta última un grupo económico en los que se amerite consolidación de estados financieros y conciliaciones intercompañías.

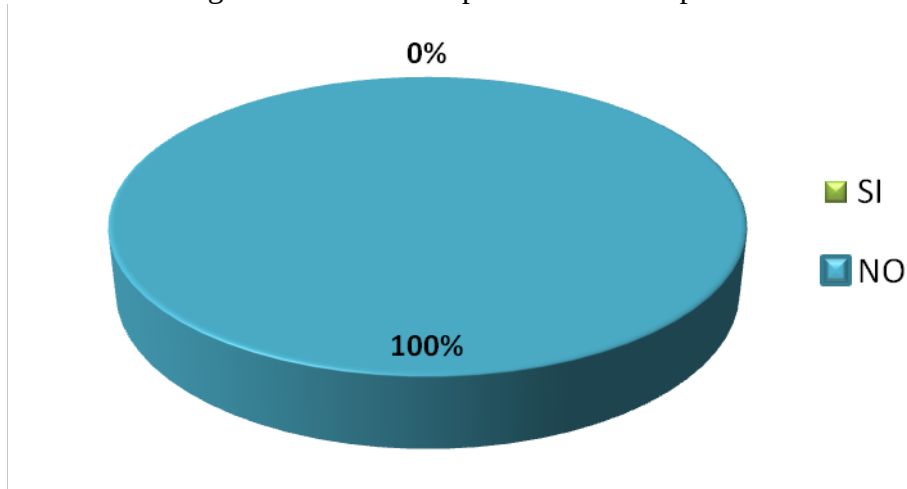
Ítem 19. ¿La empresa registra como cuentas por cobrar a compañías relacionadas todas aquellas operaciones que financia a otras entidades propiedad de los dueños?

Cuadro 22. Registro de la cuentas por cobrar a compañías relacionadas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 19. Registro de la cuentas por cobrar a compañías relacionadas



Fuente: Cuadro 22

Análisis:

Como se puede observar, el 100% de la muestra seleccionada indicó que la empresa no registra como cuentas por cobrar a compañías relacionadas todas aquellas operaciones que financia a otras entidades propiedad de los dueños, debido a que los asientos contables que se realizan para registrar las salidas de dinero tienen como contrapartida el gasto. Por lo tanto, se puede inferir que Toyoval, C.A. está asumiendo gastos que no corresponden a su propio giro de negocio erosionando también la capacidad que tiene la organización para generar flujos de caja libre que permitan hacer inversiones más provechosas para sí misma.

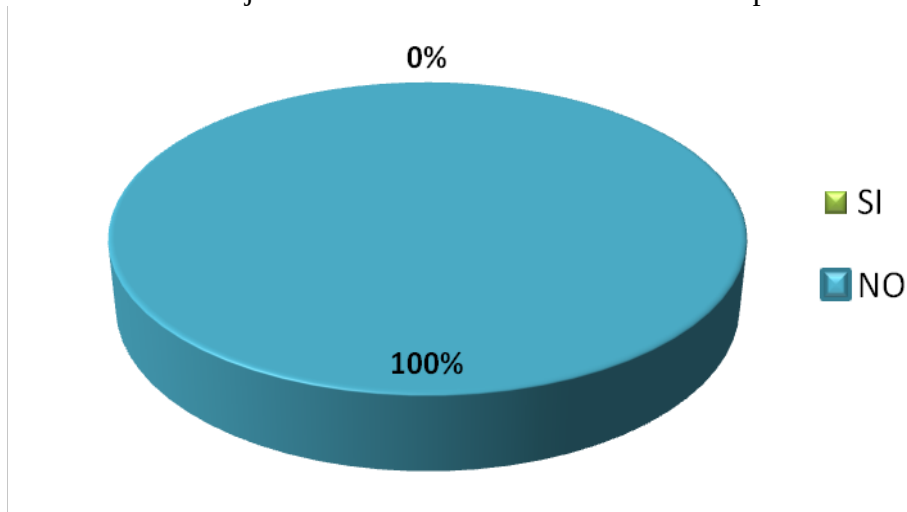
Ítem 20. ¿La empresa maneja índices relacionados con el endeudamiento a corto plazo?

Cuadro 23. Manejo de índices de endeudamiento a corto plazo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 20. Manejo de índices de endeudamiento a corto plazo



Fuente: Cuadro 23

Análisis:

En este caso, el 100% de las personas encuestadas manifestó que en la empresa no se manejan índices relacionados con el endeudamiento a corto plazo debido a que, en la actualidad no se tienen créditos bancarios adquiridos con instituciones financieras, por lo que la empresa no presenta endeudamiento. Sin embargo, tampoco se evidenció una plataforma de análisis financiero a ser utilizada en caso de que se requieran dichos créditos en un momento dado, tomando en cuenta la absorción de la salida de fondos por financiamiento a otras sociedades, tal y como se explicó anteriormente, lo cual representa un riesgo financiero no controlado.

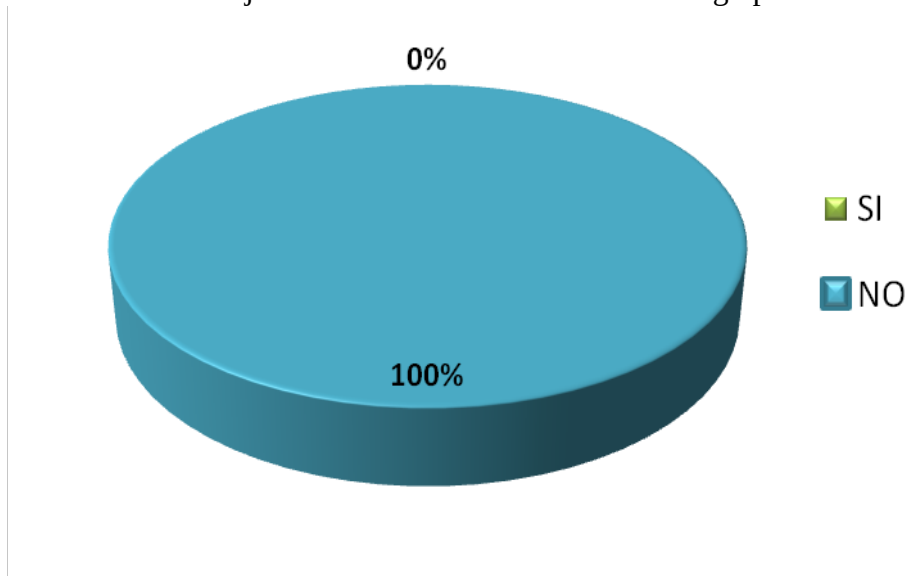
Ítem 21. ¿La empresa maneja índices relacionados con el endeudamiento a largo plazo?

Cuadro 24. Manejo de índices de endeudamiento a largo plazo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 21. Manejo de índices de endeudamiento a largo plazo



Fuente: Cuadro 24

Análisis:

Los resultados de este ítem tienen consonancia con la explicación del ítem anterior, ya que el 100% de la muestra encuestada manifestó que la empresa tampoco maneja índices relacionados con el endeudamiento a largo plazo, debido a que no tiene financiamiento externo en la actualidad. De la misma manera, tampoco se evidenciaron herramientas de análisis financieros necesarias para tomar decisiones gerenciales en cuanto a la adquisición de préstamos o financiamientos cuyo período de enteramiento sea mayor a un año fiscal.

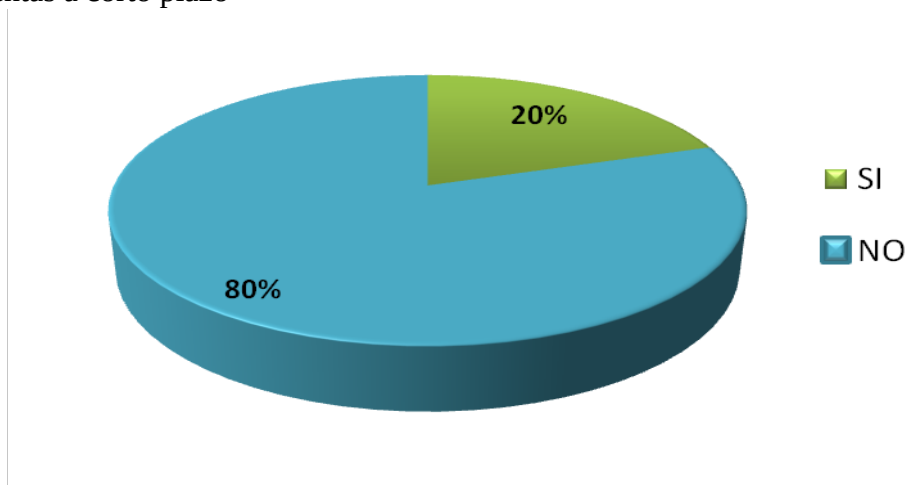
Ítem 22. ¿La gerencia cuenta con políticas definidas para el otorgamiento de créditos en ventas a corto plazo?

Cuadro 25. Existencia de políticas definidas para el otorgamiento de créditos en ventas a corto plazo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 22. Existencia de políticas definidas para el otorgamiento de créditos en ventas a corto plazo



Fuente: Cuadro 25

Análisis:

En este caso, el 80% de las personas consideró que la gerencia no cuenta con políticas definidas para el otorgamiento de créditos en ventas a corto plazo, debido a que la cartera de créditos es muy reducida y normalmente la gestión de cobranzas no permite que haya mayores endeudamientos por parte de los clientes. El 20% que indicó lo contrario, basó su opinión en que la reducción de la cartera de créditos es ya una directriz asumida por la gerencia que puede ser vista como una política aplicada a los fines de no tener problemas de disponibilidad por vencimiento de las cuentas por cobrar.

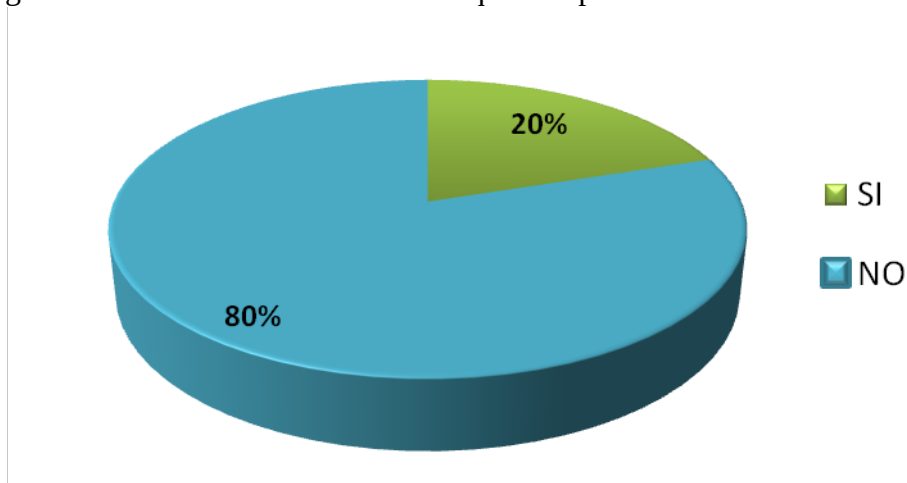
Ítem 23. ¿La gerencia cuenta con políticas definidas para la solicitud de créditos o sobregiros en cuenta en caso de falta de liquidez operativa?

Cuadro 26. Existencia de políticas definidas para la solicitud de créditos o sobregiros en cuenta en caso de falta de liquidez operativa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 23. Existencia de políticas definidas para la solicitud de créditos o sobregiros en cuenta en caso de falta de liquidez operativa



Fuente: Cuadro 26

Análisis:

El 80% de las personas manifestó que la empresa no cuenta con políticas definidas para la solicitud de créditos o sobregiros en cuenta en caso de falta de liquidez operativa, debido a que hasta el momento no se han presentado problemas graves de liquidez. Sin embargo no se utilizan flujos de caja proyectados de manera de pre establecer los niveles de ventas necesarios para cumplir con las obligaciones que adquiere, ya que de mermar los ingresos serán necesarios los financiamientos externos. Por otra parte, el 20% restante indica que sí existen políticas pero no ha sido necesario aplicarlas.

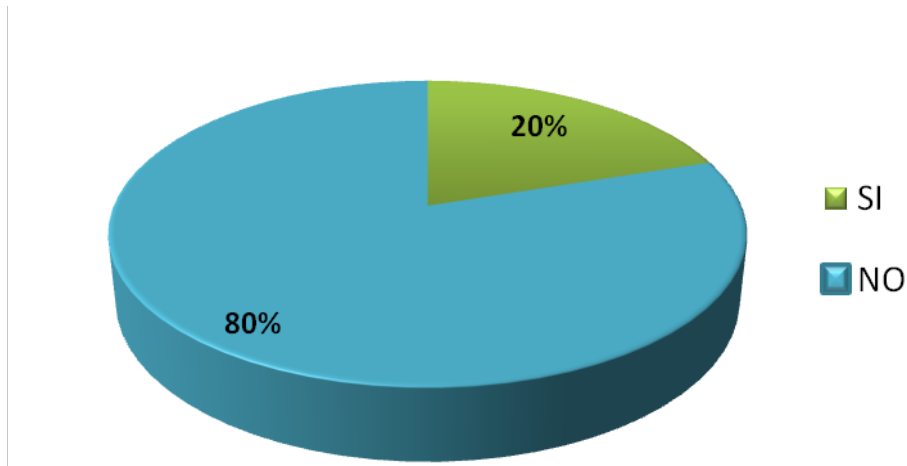
Ítem 24. ¿La gerencia cuenta con todos los elementos informativos necesarios en el momento de tomar decisiones financieras?

Cuadro 27. Existencia de todos los elementos informativos necesarios para tomar decisiones financieras

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Sí	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Gráfico 24. Existencia de todos los elementos informativos necesarios para tomar decisiones financieras



Fuente: Cuadro 27

Análisis:

El 80% de las personas indica que la gerencia no cuenta con todos los informativos necesarios en el momento de tomar decisiones financieras, ya que no se cuenta con índices financieros que adviertan la tendencia en el comportamiento de las cifras y que le señale a la gerencia un panorama general de cómo es su verdadera situación financiera. Además no se utilizan los presupuestos para comparar luego las cifras reales con las planificadas. El 20% manifestó lo contrario alegando que ante cualquier evento importante, la gerencia siempre verifica la disponibilidad de efectivo.

Identificación de los factores internos y externos que inciden en el manejo del efectivo a través de un análisis situacional DOFA

Ahora bien, para darle respuesta al segundo objetivo específico el cual se refiere a la identificación de los factores internos y externos que inciden directamente en el manejo de efectivo a través de un análisis situacional DOFA, se empleó la técnica de la Observación Directa, donde se visualizaron los factores internos y externos que inciden en la problemática existente en esta empresa con respecto al manejo del disponible, por lo tanto, se determinaron las Fortalezas y Debilidades dentro del aspecto interno de la empresa, así como también las Oportunidades y Amenazas que caracterizan al entorno.

Por consiguiente, las estrategias que surgen de este análisis situacional se diseñaron a través de la combinación o correlación de los factores antes mencionados, de manera de minimizar las debilidades y amenazas a través de la optimización o utilización de las fortalezas y oportunidades que se ofrecen en el contexto real donde se desenvuelve la empresa.

Cabe destacar que el análisis situacional DOFA es una herramienta útil para la elaboración de estrategias dirigidas a minimizar los riesgos que se presentan en un área específica, por lo que las acciones determinadas en la matriz que se presenta a continuación, darán forma al sistema de control de gestión contenido en la propuesta de este estudio y orientado a optimizar el manejo del efectivo de la empresa. En tal sentido sigue a continuación la matriz DOFA en referencia:

Cuadro 28. Análisis situacional DOFA de los factores internos y externos que inciden en el manejo del efectivo de la empresa Toyoval, C.A.

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O₁. Cursos de Capacitación disponibles en la zona y relativos al manejo del efectivo O₂. Los clientes cumplen con los pagos de sus facturas oportunamente.	A₁. Los proveedores de vehículos no otorgan créditos. Los pagos de sus facturas son al contado. A₂. Las leyes tributarias no permiten la deducibilidad de gastos que no estén a nombre de la compañía y no formen parte de su giro de negocio.
FORTALEZAS	FO (Maxi – Maxi)	FA (Maxi – Mini)
F₁. Existe un sistema automatizado para el manejo de la información financiera F₂. La empresa no ha tenido problemas de liquidez. F₃. La empresa no tiene endeudamiento con entes externos F₄. Cuenta con buena política de cobranzas	F₄O₂. Establecer una política clara otorgamiento de créditos para minimizar los riesgos de incumplimiento de pagos de facturas a su mínima expresión.	F₂A₁. Hacer flujos de caja proyectados de manera de cumplir con las obligaciones adquiridas con los proveedores sin tener riesgos claros de liquidez, optimizando el uso de los recursos financieros
DEBILIDADES	DO (Mini – Maxi)	DA (Mini – Mini)
D₁. No se elabora el Estado de Flujos de Efectivo. D₂. No se elaboran presupuestos ni flujos de caja proyectados D₃. La empresa asume como gastos propios los desembolsos efectuados a cuenta de otras sociedades mercantiles propiedad de los accionistas. D₄. No existe análisis de estados financieros.	D_{1y2}O₁. Realizar un programa de capacitación para la gerencia y administradores sobre el uso y beneficio de los flujos de efectivo. D₄O₁. Aprovechar la capacitación y la propuesta de esta investigación para la implementación de un sistema de control de gestión y análisis de estados financieros	D₃A₂. Registrar los gastos de otras sociedades mercantiles como cuentas por cobrar a compañías relacionadas y exigir su pago, para evitar riesgos tributarios

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

CAPITULO V

LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

Descripción de la Propuesta

La propuesta de esta investigación hace referencia al diseño de un sistema de control de gestión que coadyuve a optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. de manera que la gerencia tenga un instrumento confiable para la toma de decisiones, el cual estará basado en la tendencia de las cifras generadas por las operaciones de esta entidad.

Justificación de la Propuesta

Esta propuesta es importante porque suministra a la empresa Toyoval, C.A. una herramienta para optimizar la utilización de los recursos financieros que posee la organización para lograr que sus objetivos sean alcanzados satisfactoriamente, y sobre todo que permita que el proceso de toma de decisiones gerenciales sea basado sobre la utilización de estrategias e índices de gestión que garanticen la escogencia de los escenarios más provechosos en un momento dado.

De la misma manera, la utilidad de esta propuesta viene dada porque los gerentes podrán interpretar mejor la información que suministran los estados financieros, principalmente, el Estado de Flujos del Efectivo con el cual se pueden conocer datos relevantes sobre las entradas y desembolsos de efectivo en un ciclo contable,

detallando los flujos inherentes a las actividades netamente operativas con la finalidad de determinar el nivel de efectivo libre que queda para realizar acciones de financiamiento o inversión.

En este mismo orden de ideas, el diseño de un sistema de control de gestión para optimizar el manejo del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. permitirá que la gerencia conozca la eficacia con la que fueron aplicados los recursos financieros y cuál ha sido la cantidad de endeudamiento que adquirió en un período determinado, o que por el contrario otorgó a terceros, con el objeto de orientar y perfeccionar el manejo financiero de la empresa.

Finalmente, la elaboración de esta propuesta se justifica porque el control de gestión es una forma de evaluación constante de la manera como la gerencia dirige el proceso administrativo, estableciendo en primera instancia una serie de objetivos de carácter financiero para luego determinar las desviaciones más importantes, de manera tal que se puedan ejercer las medidas correctivas necesarias para enrumbar a la organización hacia el cumplimiento razonable de los objetivos estratégicamente propuestos.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Elaborar el sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A.

Objetivos Específicos

- Diseñar estrategias para la elaboración de objetivos organizacionales de índole financiero.

- Determinar las herramientas necesarias para el análisis de la gestión del efectivo.
- Definir los parámetros para la aplicación de pruebas sustantivas y selectivas para la verificación de la correcta utilización de los flujos de fondos.
- Especificar el flujo operativo del manejo y contabilización de las operaciones entre empresas relacionadas.
- Elaborar un plan de adiestramiento en materia de análisis de estados financieros y flujos de efectivo.

Análisis de Factibilidad

Con el análisis de factibilidad se busca informar acerca de la viabilidad de la aplicación de los lineamientos establecidos en una propuesta, por lo tanto se hace un estudio desde el punto de vista técnico, económico y operativo de manera de identificar los recursos necesarios para llevar a cabo dicho proyecto. En este caso, se muestran a continuación los recursos técnicos, económicos y operativos que se requieren para el diseño de un sistema de control de gestión que optimice la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A.

Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica está compuesta por los recursos tecnológicos necesarios para el diseño del sistema de control de gestión al cual se refiere la propuesta de estudio, así como también por los conocimientos y técnicas necesarias para ello. En tal sentido, los recursos técnicos están compuestos por equipos de procesamiento de datos para el diseño de las herramientas de análisis y los conocimientos

imprescindibles para el plan de adiestramiento que incluye la propuesta, para lo cual se precisa de los servicios de un instituto de capacitación.

Factibilidad Económica

Como su nombre lo indica, la factibilidad económica se refiere a la determinación de los costos a incurrir en la consecución de los recursos técnicos y operativos que se señalan en esta investigación. Ahora bien, en vista a que los investigadores cuentan con los equipos de procesamiento de datos para la elaboración de las herramientas de análisis de gestión a las que se refiere la propuesta, se plantean como recursos económicos las erogaciones que la empresa tendría que efectuar para la aplicación del plan de adiestramiento antes mencionado, las cuales se detallan a continuación:

Cuadro 29. Detalle de los costos a incurrir en el plan de adiestramiento propuesto

Curso / Taller	Personas a Asistir	Costo Unitario	Total
Indicadores de gestión	3	950	2.850
Indicadores de gestión	3	750	2.250
Flujo de Caja Proyectado y Análisis de Índices Financieros	3	760	2.280
TOTAL			7.380

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Factibilidad Operativa

La factibilidad operativa está constituida por todas las personas que conforman el recurso humano necesario para llevar a cabo la propuesta, que en este caso están referidos a los capacitadores que dictarán el adiestramiento en materia de análisis de estados financieros y flujos de efectivo, además de la disponibilidad de los investigadores, los cuales serán quienes diseñarán el sistema de control de gestión.

En conclusión, se puede decir que la propuesta de esta investigación es técnica, económica y operativamente factible, toda vez que se cuentan con todos los recursos descritos anteriormente para su elaboración y aplicación.

Estructura de la Propuesta

La presente propuesta está estructurada en los siguientes aspectos:

1. Estrategias para la elaboración de objetivos organizacionales de índole financiero.
2. Herramientas para el análisis de la gestión del efectivo.
3. Parámetros para la aplicación de pruebas sustantivas y selectivas para la verificación de la correcta utilización de los flujos de fondos.
4. Flujo operativo del manejo y contabilización de las operaciones entre empresas relacionadas.
5. Plan de adiestramiento en materia de análisis de estados financieros y flujos de efectivo.

Por lo tanto se presenta a continuación el desarrollo de cada una de estas acciones.

Estrategias para la elaboración de objetivos organizacionales de índole financiero

Una de las debilidades evidenciadas con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos es que la gerencia de la empresa no hace una determinación de los objetivos organizacionales de índole financiero a los fines de establecer la dirección y resultados económicos que desea obtener, por lo tanto desconoce la

brecha entre la situación financiera actual y los beneficios económicos esperados por los accionistas. En este sentido, se propone la elaboración de un presupuesto anual como herramienta de fijación de metas financieras que impliquen la estimación de aspectos como: la rentabilidad operativa y margen de contribución, niveles de flujo de caja libre, tendencia esperada en costos de operación, entre otros.

En consecuencia, se detallan a continuación los pasos para la elaboración del presupuesto donde se dejarán establecidos los objetivos organizacionales de índole financiero:

1. Identificación del escenario macroeconómico estimado en el período a presupuestar. La primera información que se debe levantar para la elaboración del presupuesto es el escenario macroeconómico que se espera para el período que se desea presupuestar, ya que está compuesto por variables que no están al control de la empresa pero que afectan de cierta manera sus finanzas, por lo tanto se deben considerar en la valoración de las metas a considerar. Para ello, se deben consultar a las principales instituciones bancarias, las cuales generan informes periódicos emitidos por economistas a su cargo, los cuales muestran la tendencia de las variables macroeconómicas. Para tomar la decisión del escenario a tomar en cuenta en el presupuesto se propone la utilización del siguiente formato:

Cuadro 30. Formato para la determinación del escenario macroeconómico.

Variable Macro	Datos Banco A	Datos Banco B	Datos Banco C	Datos Banco D	Escenario Escogido
Tasa de Inflación	%	%	%	%	%
Tasas de Interés:					
Activa	%	%	%	%	%
Pasiva	%	%	%	%	%
Devaluación	%	%	%	%	%
Paridad Cambiaria	0,00 Bs/\$	0,00 Bs/\$	0,00 Bs/\$	0,00 Bs/\$	0,00 Bs/\$

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Como se puede observar, en el cuadro anterior se muestra un detalle de los valores estimados por cada uno de las variables macroeconómicas que afectan directamente a Toyoval, C.A. tales como la tasa de inflación que se tomará en cuenta para la valoración estimada de los gastos operativos, las tasas de interés activas y pasivas necesarias para estimar los ingresos o gastos financieros producto de colocaciones de recursos financieros disponibles o consideración del costo financiero de algún endeudamiento necesario en el proceso. También, se consideró la tasa de devaluación esperada, en caso que ocurra, y en cuánto quedaría la paridad cambiaria, lo cual afectaría el costo de adquisición de vehículos para la venta.

2. Determinación de la información financiera inicial. Para la elaboración del presupuesto se debe tomar la información financiera histórica tomada del balance inicial, para luego establecer las bases de las proyecciones. Además, se deben contar con reportes históricos de ventas, compras, detalle de costos operativos, cuentas por pagar y cobrar que sirvan para la determinación de los objetivos organizacionales.

3. Establecimiento de las bases para las proyecciones. Es la utilización de las informaciones históricas y de los parámetros que la generaron para luego hacer la proyección y valoración de cada una de las partidas. Para ello se propone la utilización del siguiente formato:

Cuadro 31. Formato para el establecimiento de las bases de estimación.

INGRESOS	Volumen Histórico	Detalle	Ventas Históricas Totales	Precio de Venta Promedio Mensual	Volumen Estimado de Venta	Premisa Precio Unitario
	Nº. de Vehículos	Pasajero	Bs.	Bs.	Nº. de Vehículos	Bs.
		Camioneta	Bs.	Bs.		Bs.
	Repuestos	Repuestos	Bs.	Bs.	Repuestos	Bs.
	Nº. Servicios	Reparaciones	Bs.	Bs.	Nº. Servicios	Bs.

COSTOS	Volumen Histórico	Detalle	Costo Histórico Total	Costo Promedio Mensual	Volumen Estimado de Venta	Premisa Costo Unitario
	N°. de Vehículos	Pasajero Camioneta	Bs. Bs.	Bs. Bs.	N°. de Vehículos	Bs. Bs.
	Repuestos	Repuestos	Bs.	Bs.	Repuestos	Bs.
	N°. Servicios	Reparaciones	Bs.	Bs.	N°. Servicios	Bs.
GASTOS OPERATIVOS	Detalle		Total Gastos Operativos (12 meses)	Gasto Promedio Mensual	Premisa de Estimación	Gasto Unitario Estimado
	Sueldos y Salarios		Bs.	Bs.	Δ Sueldo	Bs.
	Beneficios Sociales		Bs.	Bs.	Δ Sueldo	Bs.
	Depreciación		Bs.	Bs.	Vida Útil	Bs.
	Servicios de Terceros		Bs.	Bs.	Inflación	Bs.
	Honorarios Profesionales		Bs.	Bs.	Inflación	Bs.
	Impuestos Municipales		Bs.	Bs.	Ingresos	Bs.
	Comisiones Vendedores		Bs.	Bs.	Ingresos	Bs.
	Arrendamientos		Bs.	Bs.	Inflación	Bs.
	Gastos Generales		Bs.	Bs.	Inflación	Bs.
	Gastos y Comisiones Bancarias		Bs.	Bs.	Tasa Pasiva	Bs.
	Δ = Variación / Delta					

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Este formato es muy útil ya que se parte de la información histórica en cuanto a los volúmenes y precios de ventas para hacer la estimación con los nuevos volúmenes que se esperan obtener. En el caso de los precios de ventas se debe considerar el escenario macroeconómico antes señalado en lo que respecta a la devaluación, ya que el mayor porcentaje de ingresos de Toyoval, C.A. es la venta de vehículos, los cuales son importados por la empresa proveedora.

Adicional a esto, los costos de ventas se determinan de acuerdo al volumen que se espera vender y con base al margen de contribución esperado, sin dejar de observar los costos promedios históricos, con lo cual se pueden establecer relaciones de variación entre los costos reales y los estimados. En cuanto a los gastos fijos, la identificación de las premisas base para la elaboración del presupuesto se hace dependiendo del tipo de gasto, ya que por ejemplo, los sueldos y salarios están en función a la variación de sueldos que otorga la organización en consonancia con los aumentos legales vía decreto presidencial. De la misma manera, la depreciación estimada se debe efectuar de acuerdo a la cantidad de activos fijos reflejados en el balance inicial histórico y las vidas útiles asignadas a cada uno.

Con respecto a los demás gastos fijos como servicio de terceros, honorarios profesionales, arrendamientos y gastos generales, se toma como premisa básica el porcentaje de inflación indicado en el escenario macroeconómico, ya que este es el factor que generalmente consideran los proveedores para aumentar los precios. Debe señalarse que en el caso de los impuestos municipales y comisiones a los vendedores, se establece como base de cálculo el ingreso estimado, ya que de acuerdo a las ventas se cancela un porcentaje de Impuesto a las Actividades Económicas (IAE) y también es el cálculo de las comisiones estipuladas a la fuerza de venta.

4. Preparación de los principales presupuestos. En esta fase de la estimación se deben proyectar los ingresos, costos y gastos con las premisas antes indicadas, tomando en cuenta cada ciclo contable, ya que en el caso de las ventas se determinarían cuáles de ellas serían a crédito y cuáles al contado de manera de presupuestar las cuentas por cobrar y su respectiva cobranza en el tiempo. Lo mismo sucede con las cuentas por pagar y los inventarios en el caso de las compras.

5. Presentación de los estados financieros presupuestados. Es el resultado de todas las estimaciones anteriores. Sigue a continuación un modelo propuesto para ello.

Cuadro 32. Modelo del Balance Proyectado y Ejecutado

TOYOVAL, C.A. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - PROYECTADO Y EJECUTADO AÑO 2012 En Bolívars															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Acum. Real	Variación	%
	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Al Mes de	Presup Vs. Real	Variación
ACTIVO															
Efectivo y Equivalentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Gastos pagados por Anticipado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Activos Fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Menos: Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL ACTIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
PASIVOS															
Pagarés Bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Cuentas por Pagar Comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Cuentas por Pagar al Personal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Impuestos por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Otras Cuentas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Pasivo Contingente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL PASIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
PATRIMONIO															
Capital Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Reservas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Resultados Ejercicios Anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Resultado del Ejercicio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
CAPITAL DE TRABAJO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
PRUEBA ACIDA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
PRUEBA SUPER ACIDA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Cuadro 33. Modelo del Estado de Resultados Proyectado y Ejecutado

TOYOVAL, C.A. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO Y EJECUTADO AÑO 2012 En Bolívars															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Acum. Real	Variación	%
	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Al Mes de	Presup Vs. Real	Variación
INGRESOS															
Ventas Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Ventas Repuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Servicios Prestados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
COSTO DE VENTAS															
Compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
(+/-) Variación de Inventario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL COSTO DE VENTAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Margen de Contribución	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
GASTOS OPERATIVOS															
Gastos de personal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Honorarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,0%
Depreciaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,0%
Arrendamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,0%
Comisiones a Vendedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400,0%
Otros gastos de administración	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,0%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Margen Rentabilidad Operativo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ingresos / Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Impuesto Sobre la Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Margen Rentabilidad Neto	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Cuadro 34. Modelo del Estado de Flujos del Efectivo Proyectado y Ejecutado

TOYOVAL, C.A. FLUJOS DE CAJA PROYECTADO Y EJECUTADO AÑO 2012 En Bolívares															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Acum. Real	Variación	%
	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Al Mes de	Presup Vs. Real	Variación
INGRESOS															
Ventas Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Ventas Repuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Servicios Prestados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
EGRESOS OPERATIVOS															0,0%
Costo de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Gastos de personal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Honorarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,0%
Arrendamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,0%
Comisiones a Vendedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400,0%
Otros gastos de administración	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,0%
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Flujo de Caja Libre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
INVERSIONES															
Compra de activos fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Inversiones Permanentes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL INVERSIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
OBLIGACIONES FINANCIERAS															
Abonos a Pagarés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,0%
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,0%
TOTAL OBLIG. FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
TOTAL EGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Flujo de Caja Neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Saldo Inicial el Caja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
SALDO FINAL EN CAJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Como se puede observar, cada uno de los estados financieros está proyectado de una forma mensualizada, contando con una columna donde se coloca la información acumulada real (véase: Acum. real al mes de) con la finalidad de compararla con el presupuestado al cierre de cada mes, determinándose las variaciones en términos absolutos y porcentuales.

Las ventajas de esta acción es que a través de los estados financieros proyectados se pueden establecer objetivos de índole económico correspondientes a márgenes de rentabilidad, capital de trabajo esperado, flujo de caja libre estimado y sobre todo aquella información concerniente a la capacidad de generar efectivo como lo es el comportamiento de la prueba ácida y súper ácida, así como también la información suministrada por el flujo de caja proyectado.

Los presupuestos se deben revisar cada tres meses en función de ajustar las variables macroeconómicas previamente establecidas, de manera que las variaciones sean determinadas sobre escenarios lo más comparables posibles, cuyas explicaciones informen la gestión real que tiene la gerencia y no brechas significativas en las premisas utilizadas para la elaboración del presupuesto.

Herramientas para el análisis de la gestión del efectivo

1. Indicadores de Gestión. Los presupuestos deben estar acompañados de un análisis económico eficiente y basado en indicadores, de manera de poder interpretar las variaciones que se obtienen de comparar las cifras reales con las proyectadas. También el análisis de gestión basado en índices permite que los presupuestos futuros sean mejor elaborados y consideren aspectos relevantes como: estacionalidad, posibilidad de nuevas inversiones, retornos del rendimiento sobre el capital, incrementos de capital y otros aspectos de análisis financiero que el Departamento de Administración de Toyoval, C.A. puede utilizar para orientar la toma de decisiones.

En tal sentido sigue a continuación una serie de ratios a ser utilizados para el análisis financiero, incluyendo aquellos relativos al efectivo de manera que la empresa tenga un panorama completo de su situación financiera:

Cuadro 35. Indicadores de Gestión a utilizar en el área financiera de la empresa

Indicador	Fórmula de Cálculo	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Monitoreo	Rango de Desempeño Óptimo
Capital de Trabajo	$(AC - PC)$ AC = Activo Circulante PC = Pasivo Circulante	Mostrar la inversión neta en recursos circulantes producto de las decisiones de inversión y/o financiamiento a corto plazo.	Mensual	Mayor a cero. (Valores positivos)
Razón Circulante	$\frac{AC}{PC}$	Medir la cantidad de bolívares de inversión a corto plazo que tiene la empresa por cada bolívar de financiamiento a corto plazo también.	Mensual	Mayor a cero. (Valores positivos)
Prueba Ácida	$\frac{AC - INV}{PC}$ INV = Inventario	Medir la cantidad de bolívares de inversión a corto plazo de que tiene la empresa por cada bolívar de financiamiento a corto plazo también, pero tomando en cuenta todos los activos circulante de mayor disponibilidad por lo tanto se le resta el inventario.	Mensual	Mayor a cero. (Valores positivos)

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Cuadro 35. Indicadores de Gestión a utilizar en el área financiera de la empresa
(Continuación)

Indicador	Fórmula de Cálculo	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Monitoreo	Rango de Desempeño Óptimo
Prueba Súper Ácida	$\frac{EFE - CXC}{PC}$ EFE = Efectivo y equivalentes CXC = Cuentas por Cobrar	Es similar a la prueba ácida pero toma en cuentas a los activos líquidos disponibles para cubrir deudas a corto plazo exigidas por proveedores en un momento dado a la empresa.	Mensual	Mayor a cero. (Valores positivos)
Días de Inventario	$\frac{INV * 360}{VENTAS}$	Evaluar cuántos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios tomando en cuenta el mismo volumen de ventas.	Mensual	Entre 60 y 90 días
Rotación de Inventarios	$\frac{VENTAS}{INV}$	Indica el número de veces, en promedio, en que el inventario ha sido repuesto en el período.	Trimestral	Mayor a cero
Días de Cuentas por Cobrar	$\frac{CXC * 360}{VtaCred}$	Representar los días promedios en que la empresa tarda en recuperar sus ventas a crédito.	Mensual	No mayor a los días de crédito otorgados por la empresa
Días de Cuentas por Pagar	$\frac{CXP * 360}{Compras}$	Representar los días promedios en que la empresa tarda en pagar sus deudas.	Mensual	No mayor a los días de crédito otorgados por los proveedores

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Cuadro 35. Indicadores de Gestión a utilizar en el área financiera de la empresa
(Continuación)

Indicador	Fórmula de Cálculo	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Monitoreo	Rango de Desempeño Óptimo
Rotación del Capital de Trabajo	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CapTrab}}$ CapTrab = Capital de Trabajo	Medir la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.	Trimestral	Valores positivos en la prueba
Margen de Contribución Bruto	$\frac{\text{VENTAS} - \text{CV}}{\text{VENTAS}}$ CV= Costo de Ventas	Medir en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir los gastos distintos al costo de la mercancía vendida como los gastos de operación fijos.	Mensual	A partir de 35%
Margen de Rentabilidad en Operaciones	$\frac{\text{RO}}{\text{VENTAS}}$ RO = Resultado Operativo	Medir si la empresa está generando utilidad suficiente para cubrir sus necesidades de financiamiento y los costos que esta actividad implica.	Mensual	A partir de 15%
Margen de Rentabilidad Neta	$\frac{\text{RN}}{\text{VENTAS}}$ RN = Resultado Neto	Medir el porcentaje de ganancia que le queda a los propietarios para operar la empresa o repartir dividendos.	Mensual	A partir de 10%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Cuadro 35. Indicadores de Gestión a utilizar en el área financiera de la empresa (Continuación)

Indicador	Fórmula de Cálculo	Objetivo Estratégico	Frecuencia de Monitoreo	Rango de Desempeño Óptimo
Rendimiento sobre Activos	$\frac{RN}{TA}$ TA = Total Activos	Dar información del rendimiento que se está obteniendo sobre las inversiones efectuadas por la empresa.	Trimestral	A partir de 15%
Rendimiento sobre el Patrimonio	$\frac{RN}{PAT}$ PAT = Patrimonio	Medir la rentabilidad que están teniendo los accionistas.	Anual	A partir de 25%
Ingreso Generado en Ventas	$\frac{EFE}{VENTAS}$	Medir la capacidad que tiene la empresa de generar efectivo producto de sus operaciones.	Mensual	Mayor al 65%

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Como se puede observar, los indicadores de gestión que se muestran en el cuadro anterior medirán los resultados de todas las operaciones que realice Toyoval, C.A., por lo tanto, la gerencia puede identificar el comportamiento de la liquidez, rentabilidad y operatividad que la gerencia le ha dado a la entidad a través de su decisiones. Adicional a esto los índices sugeridos contienen los parámetros de desempeño óptimo los cuales se fijaron de acuerdo a la información bibliográfica

consultada para la elaboración de esta propuesta, por lo que la gerencia podrá tener una idea del valor adecuado de cada ratio y los niveles óptimos a los cuales debe llegar.

2. Estado de Flujos del Efectivo. De la misma manera, es preciso contar con la elaboración del Estado de Flujos del Efectivo como otra de las herramientas de análisis de la gestión del efectivo, ya que permite visualizar los orígenes y aplicaciones de recursos financieros a través de las distintas actividades que realiza la empresa. En este sentido, se considera el método directo para esta propuesta, ya que según Estupiñán (2006) es el más recomendado para las economías inflacionarias como la venezolana.

Para hacer el estado de flujos del efectivo de acuerdo al método directo, se propone partir de una hoja de trabajo, en la que se muestren los estados financieros tanto al inicio como al final del período que se está trabajando. Para ello es necesario obtener tanto el Balance General como el Estado de Resultados del período actual y período base. Fundamentalmente, en esta primera hoja de trabajo se muestran las variaciones absolutas de todas las partidas que componen estos reportes, para luego efectuar las reclasificaciones a las que hubiere lugar, de manera tal que cada una de las operaciones afectadas por éstas, puedan ser luego clasificadas dentro de las actividades de operación, inversión y financiamiento, tal y como se ha señalado con anterioridad.

Este papel de trabajo es muy importante porque al completar los cálculos que se proponen a través de él, se hace muy sencillo traspasar la información a la presentación definitiva del estado de flujos del efectivo, que luego formará parte del conjunto de estados financieros que mostrarán la situación financiera de la empresa para un período determinado. En tal sentido, se propone utilizar el siguiente formato para realizar dichos cálculos.

Cuadro 36. Modelo de Hoja de Trabajo para el Cálculo del Estado de Flujos del Efectivo

BALANCE GENERAL (Cifras Históricas)	Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior	Variación Absoluta	Reclasificaciones Bs.		Variación Ajustada	Actividades de Operación	Actividades de Inversión	Actividades de Financiación	Aumento / Disminución del Efectivo
	Bs.	Bs.	Bs.	Débito	Crédito	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.	Bs.
ACTIVO										
Corriente										
Efectivo y Equivalentes										
Cuentas por Cobrar Comerciales										
Inventarios										
Total Corriente										
No Corriente										
Propiedad, Planta y Equipo Neto										
Total No Corriente										
TOTAL ACTIVO										
PASIVO										
Corriente										
Cuentas por Pagar Comerciales										
Obligaciones Laborales por Pagar										
Impuestos por Pagar										
Total Corriente										
No Corriente										
Pasivos Laborales										
Obligaciones a Largo Plazo										
Total No Corriente										
TOTAL PASIVO										
PATRIMONIO										
Capital Social Nominal										
Reservas										
Resultado del Ejercicio										
Utilidades no Distribuidas										
TOTAL PATRIMONIO										
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO										

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Cuadro 36. Modelo de Hoja de Trabajo para el Cálculo del Estado de Flujos del Efectivo (Continuación)

ESTADO DE RESULTADOS (Cifras Históricas)	Ejercicio Actual	Ejercicio Anterior	Variación Absoluta	Reclasificaciones Bs.		Variación Ajustada	Actividades de Operación Bs.	Actividades de Inversión	Actividades de Financiación	Aumento / Disminución del Efectivo
	Bs.	Bs.	Bs.	Débito	Crédito	Bs.	Recibido (Pagado)	Bs.	Bs.	Bs.
Ventas										
Costo de Ventas										
Utilidad Bruta										
Gasto de Mano de Obra										
Gastos de Administración y Ventas										
Gasto de Depreciación										
Total Gastos Corrientes										
Utilidad en Operaciones										
Gastos Financieros										
Utilidad venta de Activo Fijo										
Total Otros Ingresos y Egresos										
Impuesto Sobre la Renta										
UTILIDAD DEL PERIODO										
FLUJO DEL EFECTIVO										
Cobrado a Clientes										
Pagado a Proveedores										
Pagado a Empleados										
Pagado por Gastos de Admon / Ventas										
Pagado por Gastos Financieros										
Pagado por Impuestos										
Pagado por Compra de Activo Fijo										
Cobrado por Venta de Activo Fijo										
Pagos de Obligaciones a Largo Plazo										
Nuevas Obligaciones a Largo Plazo										
Pagos de Obligaciones Bancarias										
Aumentos de Capital Social Nominal										
Dividendos Pagados										
TOTAL RECLASIFICACIONES										

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Para el llenado de esta hoja de trabajo, se plantea el siguiente procedimiento, en donde se identifican los campos a llenar y los datos que deben ser incluidos en ellos:

- Ejercicio Actual: Son los saldos, tanto del Balance General como del Estado de Resultado que están registrados en los libros al cierre del mes que se está analizando.
- Ejercicio Anterior: Son los saldos con los cuales cerró el ejercicio anterior para las mismas partidas. El ejercicio anterior es normalmente utilizado como año base para la elaboración de este estado financiero, de manera de demostrar las variaciones de efectivo de todo el ejercicio en curso.
- Variación: Es el resultado de restar los valores del ejercicio actual menos el ejercicio anterior. De esta manera se conoce el valor absoluto de la variación de cada partida durante el ejercicio económico.
- Reclasificaciones Débito /Crédito: Corresponden a los movimientos extra-contables que hay que realizar para adecuar los saldos de cada una de las partidas de Balance y Ganancias y Pérdidas. Dichas reclasificaciones están sustentadas dentro de lo que propone el método directo y su razón de ser será explicada más adelante.
- Variación Ajustada: Es el resultado de sumar o restar las reclasificaciones a la variación absoluta ya determinada.
- Actividades de Operación: Es el desglose de las partidas ajustadas en las columnas anteriores y que por su naturaleza están catalogadas como actividades de operación. Este valor es el que se toma directamente para el llenado del Estado de Flujos del Efectivo definitivo.

- Actividades de Inversión: Es el desglose de las partidas ajustadas en las columnas anteriores y que son catalogadas como actividades de inversión. Igualmente, este valor es el que se toma directamente para el llenado del Estado de Flujos del Efectivo.
- Actividades de Financiación: Es el desglose de las partidas ajustadas en las columnas anteriores y que son catalogadas como actividades de financiamiento. Este valor también se toma para el llenado del Estado de Flujos del Efectivo en el rubro correspondiente a este tipo de operaciones.
- Flujo del Efectivo: Es un tercer recuadro de la hoja de trabajo en donde se centralizan las posibles operaciones que tienen que ver con entradas y salidas de efectivo y cuyo valor surge de las reclasificaciones que se explicarán a continuación.

En cuanto a las reclasificaciones referidas con anterioridad, es importante señalar que éstas son necesarias para agrupar los saldos de aquellas partidas que, por la naturaleza de las operaciones que la originan, deben ser concentradas en una sola, y así poder determinar el efectivo que se generó o se aplicó en dichas transacciones. Para facilitar esto, se ha diseñado un cuadro que permitirá realizar dichas reclasificaciones de una manera más práctica y conocer el efectivo involucrado con más claridad. Este cuadro está separado por tipo de transacción e incluye las cuentas que suponen los ciclos contables existentes.

La manera más fácil de determinar cuáles son las reclasificaciones que hay que realizar es haciéndolas de acuerdo a los rubros que se especifican en el tercer recuadro de la hoja de trabajo anteriormente mostrada, y que ha sido denominado “Flujo del Efectivo”. Igualmente, se ha diseñado el siguiente formato para cada una de las actividades que componen el flujo del efectivo:

Cuadro 37. Hoja de Trabajo para las reclasificaciones de las actividades de operación

Efectivo Cobrado a Clientes	Debito Bs.	Crédito Bs.
Saldo de Ventas		
Variación de Cuentas por Cobrar		
Efectivo Recibido de Clientes		
TOTAL SALDOS IGUALES		
Efectivo Pagado a Proveedores	Debito Bs.	Crédito Bs.
Variación Cuentas por Pagar Comerciales		
Variación Histórica de Inventarios		
Saldo Histórico del Costo de Ventas		
Efectivo Pagado a Proveedores		
TOTAL SALDOS IGUALES		
Efectivo Pagado a Empleados	Debito Bs.	Crédito Bs.
Variación Obligaciones Laborales		
Efectivo Pagado a Empleados		
TOTAL SALDOS IGUALES		
Efectivo Pagado por Otros Gastos	Debito Bs.	Crédito Bs.
Saldo Gastos de Administración y Ventas		
Efectivo Pagado por Otros Gastos		
TOTAL SALDOS IGUALES		
Efectivo Pagado por Gastos Financieros	Debito Bs.	Crédito Bs.
Saldo Gastos Financieros		
Efectivo Pagado por Gastos Financieros		
TOTAL SALDOS IGUALES		
Efectivo Pagado por Impuestos	Debito Bs.	Crédito Bs.
Variación Impuestos por Pagar		
Saldo Gasto de Impuestos		
Efectivo Pagado por Impuestos		
TOTAL SALDOS IGUALES		

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

A continuación sigue el cuadro diseñado para las actividades de inversión, que para el caso de la empresa Toyoval, C.A. y de acuerdo con las operaciones de esta índole, sólo se refieren a la compra o venta de activo fijo.

Cuadro 38. Hoja de Trabajo para las reclasificaciones de las actividades de inversión

Efectivo Pagado / Cobrado por Ventas/Compras de A.F.	Debito Bs.	Crédito Bs.
Saldo Propiedad Planta y Equipo		
Efectivo Pagado / Cobrado por Ventas/Compras de A.F.		
TOTAL SALDOS IGUALES		

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Finalmente se presenta el cuadro para las reclasificaciones de las actividades de financiamiento:

Cuadro 39. Hoja de Trabajo para las reclasificaciones de las actividades de financiamiento

Pagos por Obligaciones a Largo Plazo	Debito Bs.	Crédito Bs.
Variación Obligaciones a Largo Plazo		
Nuevas Obligaciones a Largo Plazo		
Pagos por Obligaciones a Largo Plazo		
TOTAL SALDOS IGUALES		

Pagos por Obligaciones de Relacionadas	Debito Bs.	Crédito Bs.
Variación Obligaciones de Relacionadas		
Pagos por Obligaciones de Relacionadas		
TOTAL SALDOS IGUALES		

APLICACIÓN DE UTILIDADES	Debito Bs.	Crédito Bs.
---------------------------------	-----------------------	------------------------

Variación Capital Social Nominal		
Aumentos de Capital		
Variación Utilidades No Distribuidas		
Resultado del Ejercicio Anterior		
Dividendos Decretados		
TOTAL SALDOS IGUALES		

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Luego de determinar todas las variaciones a las que hubiere lugar se presenta a continuación el formato sugerido para la presentación final del estado de flujos del efectivo, el cual completará el cuerpo de estados financieros de la empresa en estudio:

Cuadro 40. Formato propuesto para el Estado de Flujos del Efectivo

TOYOVAL, C.A. ESTADO DE FLUJOS DEL EFECTIVO Al 31/12/XX Método Directo		
Actividades de Operación		
Cobrado a Clientes		0,00
Pagado a Proveedores		0,00
Pagado a Empleados		0,00
Pagado por Gastos de Admon / Ventas		0,00
Efectivo Generado en Operación		<u>0,00</u>
Pagado por Gastos Financieros	0,00	
Pagado por Impuestos	0,00	0,00
		<u>0,00</u>
Flujo de efectivo neto en actividades de operación		0,00
Actividades de Inversión		
Compra de Propiedad, Planta y Equipos	0,00	
Venta de Propiedad, Planta y Equipos	0,00	
	<u>0,00</u>	
Flujo de efectivo neto en actividades de inversión		0,00
Actividades de Financiación		
Aumento del Capital Social Nominal	0,00	
Pago de Dividendos	0,00	
Pago obligaciones a largo plazo	0,00	
Nuevas obligaciones a largo plazo	0,00	
	<u>0,00</u>	
Flujo de efectivo neto en Actividades de financiación		<u>0,00</u>
Aumento en efectivo		0,00
Efectivo al Inicio		0,00
Efectivo al 31/12/XX		<u><u>0,00</u></u>

Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Parámetros para la aplicación de pruebas sustantivas y selectivas para la verificación de la correcta utilización de los flujos de fondos

Desde un punto de vista más específico en lo concerniente al análisis de la gestión del efectivo, se propone que la gerencia realice pruebas sustantivas y selectivas para la verificación de la correcta utilización de los recursos financieros. Por lo tanto, dentro de las pruebas sustantivas que se deben implementar están:

1. Comprobación del beneficiario, fechas y valores de los cheques emitidos, de manera que estén de acuerdo con la operación y documentación soporte.
2. Verificación de la inclusión de los desembolsos en los extractos bancarios.
3. Verificación de la existencia de un auxiliar de cheques en tránsito incluyendo la fecha de antigüedad de los mismos.
4. Verificación de la razonabilidad del pago, obteniendo información de la naturaleza del mismo, incluyendo el cumplimiento de los niveles de autorización requeridos para ello. En este caso, se comprueban las operaciones aritméticas, comparación con facturas y otros documentos respaldos.
5. Comprobación del depósito efectivo de los fondos cobrados.
6. Comprobación de la existencia de efectivo por depositar al cierre del mes.
7. Verificación de la conciliación bancaria del efectivo por depositar al cierre mes.
8. Evaluar y verificar las medidas de seguridad y de custodia de los valores, chequeras y dinero líquido que tenga la empresa.

9. Verificación de las retenciones fiscales efectuadas a la empresa y por la empresa, las cuales afectan el neto a cobrar o pagar producto de sus transacciones.

De acuerdo con lo anterior, la implementación de pruebas sustantivas para la comprobación del uso adecuado del efectivo es una medida de control de gestión que Toyoval, C.A. debe tener, ya que no sólo los análisis consecuentes de estados financieros garantizan una adecuada situación financiera, sino la certeza que los manejos operativos se estén llevando acorde con los procedimientos de control internos que tiene la organización.

En cuanto a las pruebas selectivas, se propone la utilización de formatos control donde se muestren los documentos seleccionados para las pruebas sustantivas. Se sugiere que la escogencia de los documentos a verificar se realice con base al siguiente parámetro, tomando como ejemplo los desembolsos:

- a. Ordenar los pagos por valores. Del mayor al menor.
- b. Escogen los diez (10) primeros documentos de acuerdo al mayor valor.
- c. Escoger veinte (20) pagos más en forma aleatoria.
- d. Utilizar formato control de la prueba sustantiva con base a la selección de documentos. Sigue a continuación el formato propuesto:



TOYOVAL, C.A.

PRUEBA DE DESEMBOLSO

Elaborado el:

ff/mm/aa

Elaborado por:

Nombre

Fecha Cierre:

Mes y Año

FECHA	Comprobante No.	BENEFICIARIO	CONCEPTO	VALOR	✓ si el control efectuado es razonable										Comentarios	
					1	2	3	4	5	6	Otros parámetros					
dd/mm/aa	0000	Nombre Beneficiario	Motivo del pago	Importe	✓	✓	✓	✓	✓	✓						Ejemplo

1. ¿La determinación matemática del comprobante es correcta?

2. ¿El cheque está cobrado y aparece en el estado de cuenta bancario?

3. ¿Tiene el soporte adecuado y en original: factura, orden de compra, nota de entrega, etc.?

4. ¿La factura soporte tiene todos los requisitos exigidos por la Ley?

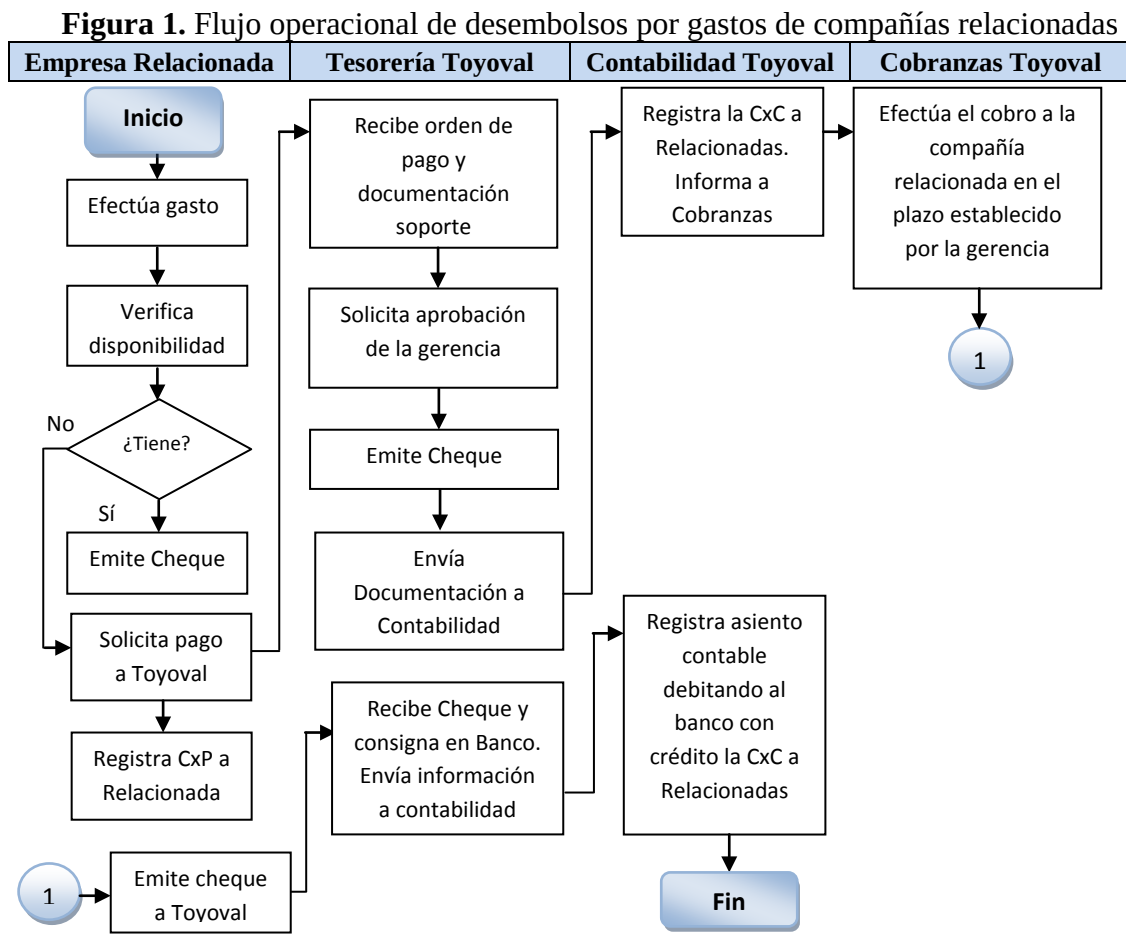
5. ¿Si el desembolso es una compra en general, tiene como soporte la factura y la orden de compra respectiva?

6. ¿El comprobante tiene la evidencia de quien lo elaboró, revisó, aprobó?

117

Flujo operativo del manejo y contabilización de las operaciones entre empresas relacionadas

Una de las debilidades que se diagnosticaron con la aplicación del cuestionario es que la empresa Toyoval, C.A. efectúa desembolsos de efectivo por concepto de gastos incurridos por otras sociedades propiedad de los accionistas, sin embargo no son contabilizados como cuentas por cobrar a compañías relacionadas sino que son registrados como gasto, afectando el resultado financiero de la compañía. En este sentido, se propone a la empresa que guíe este tipo de transacciones con base al siguiente flujo:



Fuente: Briceño y Sequera (2011)

Como se puede observar, el flujo operacional muestra los pasos adecuados para el tratamiento contable y administrativo de las facturas pagadas por Toyoval, C.A. a cuenta de otras empresas relacionadas, donde se le debe hacer seguimiento de su cobranza por parte del departamento asignado para ello, así como el correcto registro contable de la cuenta por cobrar.

Plan de adiestramiento en materia de análisis de estados financieros y flujos de efectivo

Como última herramienta del control de gestión está la capacitación de los gerentes en materia de análisis de estados financieros y flujo de efectivo, ya que de esta manera tendrán las técnicas necesarias para la aplicación de los instrumentos antes señalados y la correcta interpretación de las cifras reveladas en los reportes financieros. Por lo tanto, se sugiere la asistencia de estas personas a los siguientes adiestramientos:

1. Curso de Indicadores de gestión, impartido por Fundametal, cuyo propósito es proporcionar a los participantes una herramienta gerencial estandarizada con el propósito de monitorear todos los aspectos y áreas de la empresa para buscar el logro de la satisfacción del cliente y accionistas. Este curso está dirigido a: Gerentes, ejecutivos y profesionales interesados en monitorear procesos relacionados con empresas manufactureras y de servicios con el objeto de mantener su eficiencia y efectividad a lo largo de su desempeño.

Dentro de su contenido programático están aspectos como: aspectos claves para la implementación de indicadores, significado de desempeño, propósito y beneficio de los indicadores de gestión, categorías de los indicadores, atributos de los indicadores, ciclo básico de retroalimentación, modelo para generar información útil, banco de datos de indicadores, entre otros.

2. Curso de Indicadores de gestión, impartido por B&D Gestión Empresarial Integra, C.A., cuyo propósito es controlar y mejorar los procesos de la organización y aprender a diseñar los indicadores de gestión en general. Está dirigido a líderes de las organizaciones, los cuales toman decisiones y necesitando de herramientas para optimizar este proceso. Dentro de su contenido programático están tópicos como: Definición y niveles de control de gestión, factores que influyen sobre el control de gestión, definición de indicadores de gestión, metodología para el establecimiento de indicadores, evaluación de indicadores de gestión, matriz operacional y ratios financieros.

3. Curso de Flujo de Caja Proyectado y Análisis de Índices Financieros impartido por el Gerente Instituto de Estudios Superiores e Investigación de las Ciencias Contables (IESIC), cuyas herramientas están dirigidas a la elaboración y análisis de los fondos de efectivo así como su estimación adecuada.

Todas estas herramientas de gestión coadyuvan a optimizar la utilización del efectivo de la empresa Toyoval, C.A. sobre la base de la fijación de objetivos estratégicos, análisis de cifras y tendencias mostradas por los ratios propuestos, por lo tanto se minimizarían las debilidades identificadas en la fase diagnóstico de esta investigación.

CONCLUSIONES

La realización de este trabajo especial de grado ha permitido concluir que la empresa Toyoval, C.A. presenta ciertas debilidades en el manejo y control del efectivo, ya que es práctica común de la gerencia autorizar desembolsos de efectivo para el pago de facturas propias de otras entidades que pertenecen a los accionistas sin que sean contabilizadas como cuentas por cobrar a compañías relacionadas sino que son asumidas directamente como gasto, afectando directamente los resultados económicos de la entidad en estudio.

Adicional a esto, aún cuando Toyoval, C.A. no presenta problemas serios de liquidez por tener una cartera de créditos muy reducida, se pudo evidenciar que no utiliza flujos de caja proyectados que le permita hacer una planificación efectiva de los desembolsos futuros que está comprometida a realizar para cumplir con las obligaciones con los proveedores, tomando en cuenta que las condiciones de pago establecidas por la empresa que suple los vehículos, como lo es Toyota de Venezuela, C.A., indican que las facturas deben ser canceladas estrictamente al contado, lo que supone una salida de cantidades importantes de dinero.

Por otra parte, los resultados de esta investigación permitieron conocer que el análisis financiero de esta empresa es inconsciente y sin estructura, ya que no se emiten estados financieros frecuentemente o al menos en forma mensual, por lo que existen períodos de tiempo donde las cifras no son reveladas ni analizada su razonabilidad. Por ello, es común que el Balance General y Estado de Resultado se emitan cada dos o tres meses, o cuando los accionistas así lo requieran. De la misma manera, la aplicación de los instrumentos de recolección de datos arrojó que el Estado de Flujos del Efectivo no es emitido en ningún momento por la gerencia, lo que quiere decir que ésta no conoce la capacidad de la empresa de generar efectivo y en

cuáles actividades es mayormente utilizado, lo cual es una de las utilidades de este estado financiero.

En este mismo orden de ideas, se concluye que debido a que la empresa no genera el Estado de Flujos del Efectivo no tiene conocimiento cierto del valor del flujo de caja libre, el cual representa la cantidad de recursos financieros que restan luego de llevar a cabo todas las actividades operativas y necesarias, con lo cual se pueden realizar nuevas inversiones, colocaciones de efectivo y otras actividades de financiamiento a los fines de no tener dinero ocioso en la organización.

En otro contexto, es pertinente mencionar que no existe una debida capacitación de los gerentes y personal administrativo en cuanto a la importancia, uso y beneficios de los indicadores de gestión, sobre todo aquellos que muestran la tendencia de la liquidez de la organización y uso que se le debe dar al efectivo, cuyo desconocimiento trae como consecuencia la toma de decisiones erróneas como la de asumir gastos de otras empresas mediante desembolsos de dinero, tal y como ya ha sido mencionado.

De la misma manera, una de las conclusiones más importantes a las que se llegó en esta investigación es que la empresa Toyoval, C.A. no elabora presupuestos ni establece objetivos organizacionales de índole financiero, por lo que no se tienen parámetros de comparación de los resultados económicos arrojados en cada ejercicio fiscal.

De acuerdo con lo anterior, la empresa no tiene metas estimadas de márgenes de contribución y de rentabilidad neta, a los cuales pretendan llegar, por lo que la gestión administrativa diaria no se ejecuta sobre la base de objetivos específicos a alcanzar. Además no se consideran los efectos que variables macroeconómicas como la inflación, las posibles devaluaciones y el comportamiento de las tasas de interés

tengan sobre las finanzas de la compañía en virtud a que no existen mediciones algunas de la situación financiera actual ni la futura.

En conclusión, la empresa Toyoval, C.A. amerita de la implementación de un sistema de control de gestión que le permita conocer su verdadera situación financiera, establecer objetivos estratégicos para su crecimiento económico y sobre todo optimizar la utilización de los fondos de efectivo a través del uso regular de reportes el flujo de caja proyectado.

RECOMENDACIONES

Luego de las conclusiones mencionadas con anterioridad, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el sistema de control de gestión detallado en la propuesta de estudio.
2. Efectuar revisiones periódicas del presupuesto para ajustar las premisas consideradas inicialmente y replantear los objetivos estratégicos hacia un escenario más preciso.
3. Dentro de las labores proyectivas, se recomienda aplicar un plan de control presupuestario y divulgar los parámetros establecidos a todos los involucrados en la organización, lo cual contribuirá a implementar acciones alternas para cumplir con los objetivos propuestos. Este plan de control presupuestario incluirá actividades como: control de gastos fijos, revisión de contratos con principales proveedores de servicios, revisión constante de los márgenes de rentabilidad en operaciones, explicación de las principales variaciones a la gerencia general.
4. Efectuar reuniones periódicas de gerentes en conjunto con el área financiera para la discusión de las cifras reveladas en los estados financieros, a los fines de establecer acciones orientadas en mejorar la situación económica de la compañía, en caso de ser necesario.
5. Determinar la cantidad de efectivo ocioso que genera la compañía y realizar actividades de colocaciones financieras u otras acciones de inversión que permitan el movimiento de este dinero excedente.

6. Realizar charlas de divulgación referidas a los objetivos estratégicos establecidos y a los resultados obtenidos de manera de fomentar una cultura organizacional basada en el control de gestión, mediciones de desempeño organizacional y la participación de todos los involucrados en lo que respecta a la consecución de dichos objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta (2006). Propuesta de un sistema de indicadores de control de gestión basados en el Balanced Scorecard para el área financiera de la empresa Saín C.A. ubicada en el Municipio Valencia del estado Carabobo. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo.
- Aguilera (2007). Los Sistemas de Información Gerencial y el Control de Gestión. Documento en línea. Disponible en www.gestiopolis.com. Consultado el 07 de Julio de 2011.
- Anthony (2000). Sistemas de Planeamiento y Control. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- Amat (2003). El Control de Gestión. Una Perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000, S.A. Sexta Edición. España.
- Arias (2006). El Proyecto de Investigación. Editorial Epísteme. Tercera Edición. Caracas, Venezuela.
- Balestrini (2006). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Bianchi, Henríquez y Manganelli (2008). Propuesta de un Programa de Indicadores de Gestión Dirigidos a Mejorar el Desempeño Organizacional en la Empresa Talleres Carabobo, C.A. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo
- Estupiñan (2006). Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II. ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá. Colombia.

- Estupiñán y Estupiñán (2008). Análisis Financiero y de Gestión. Segunda Edición. ECOE Ediciones. Colombia.
- Hernández, Collado y Lucio. (2003). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- Hinojosa (2003). Aspectos Conceptuales de Indicadores en el Sector Público. www.fundil.org.ve.
- Hurtado (2010). El Proyecto de Investigación. Sexta Edición. Ed. Quirón Caracas.
- López (2003) Indicadores de Gestión en el Manual de Información y Documentación. Editorial Pirámide. Madrid.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Cuarta Edición. FEDUPEL. Caracas. 2006.
- Menguzzato y Renau (1986). Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Eurored. Madrid.
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas entidades (Pymes). (2009) IASCF.
- Palella y Martins. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fedupel.
- Pérez (2007). Indicadores para el Control de Gestión de la Producción en la Empresa Industrial Sisalara (I.S.C.A.) Barquisimeto Estado Lara. IV Trimestre de 2006.

- Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Puerta (2009). Diseño de un Plan de Evaluación de Indicadores de Gestión Económicos Financieros Orientados a Mejorar el Plan de Gestión Gerencial de la Empresa Comercial GPM C.A., Ubicada en Valencia Edo. Carabobo. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo.
- Ramírez. (1999). Técnicas de la Investigación Cuantitativa. Ed. Limusa. México.
- Rojas (2010). Análisis de la Gestión Financiera de las Pymes del Estado Lara. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Sabino (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Sánchez (2006). Razones o Índices Financieros. Documento en línea. Disponible en www.inocenciosanchez.com. Consultado el 07 de Julio de 2011.
- Stanley y Geoffrey (2005). Fundamentos de la Gestión Financiera. Doceava Edición. Editorial. McGraw-Hill Irwin.
- Tripier (2009). Gerencia. Documento en línea. Disponible en www.ntn-consultores.com. Consultado el 07 de Julio de 2011.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado(a) Sr.(a):

La presente encuesta tiene como finalidad obtener los datos necesarios para concluir con el Trabajo de Grado titulado: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**. Este estudio forma parte de las exigencias de la **Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo**, por lo que la información que usted suministre tendrá un tratamiento estrictamente académico y, a tal efecto solicitamos su colaboración a fin de continuar con la investigación antes mencionada.

Instrucciones:

1. A continuación se presenta un cuestionario, con veinticuatro (24) ítems, dicotómicos y cerrados donde usted deberá marcar, según corresponda, con una equis (X) la opción que más se adapte o mejor refleje su opinión.
2. No coloque su nombre ni firme el cuestionario, ya que la información a tratar tendrá carácter confidencial.

Gracias por su Colaboración.

CUESTIONARIO

Ítem	Descripción	Si	NO
1	¿Se utilizan actualmente indicadores de gestión financieros para que la gerencia evalúe el desempeño económico y comercial de la empresa?		
2	¿La gerencia cuenta con indicadores de gestión que le informen su capacidad de generar utilidades partiendo de las mediciones de los márgenes de contribución y operativo?		
3	¿La gerencia revisa con frecuencia los márgenes de rentabilidad de la empresa a los fines de ajustar los precios de venta de los productos vendidos?		
4	¿Los estados financieros se emiten mensualmente?		
5	¿La gerencia conoce el grado de rotación de las cuentas por cobrar con respecto a las ventas?		
6	¿Se han presentado problemas de liquidez por los niveles de vencimiento de las cuentas por cobrar?		
7	¿La gerencia ha ejecutado acciones correctivas para minimizar los niveles de vencimiento de las cuentas por cobrar basadas en los índices de rotación de estas partidas?		
8	¿La gerencia conoce el grado de rotación de las cuentas por pagar?		
9	¿Los índices de rotación de inventario son conocidos por la gerencia de la empresa?		
10	¿Existen indicadores operativos para medir el desempeño de la empresa en cuanto a servicios por garantías?		

Ítem	Descripción	Si	NO
11	¿Existen indicadores operativos para medir el desempeño de la empresa en cuanto a otros servicios prestados por la empresa?		
12	¿La gerencia determina objetivos organizacionales de índole financiero?		
13	¿La gerencia asiste a cursos o talleres para su capacitación en indicadores de gestión y/ análisis de estados financieros de manera de diseñar objetivos organizacionales basados en tendencias e información confiable?		
14	¿Se elabora en la empresa el Estado de Flujos de Efectivo?		
15	¿Cree usted que es importante la elaboración del Estado de Flujos del Efectivo en la empresa para identificar el impacto de las actividades de operación en el uso del disponible?		
16	¿Se elaboran estados de flujos de efectivo proyectados?		
17	¿La empresa tiene conocimiento sobre el uso que se le da al efectivo durante un ejercicio económico?		
18	¿La empresa financia operaciones inherentes de otras entidades propiedad de los dueños?		
19	¿La empresa registra como cuentas por cobrar a compañías relacionadas todas aquellas operaciones que financia a otras entidades propiedad de los dueños?		
20	¿La empresa maneja índices relacionados con el endeudamiento a corto plazo?		

Ítem	Descripción	Si	NO
21	¿La empresa maneja índices relacionados con el endeudamiento a largo plazo?		
22	¿La gerencia cuenta con todos los elementos informativos necesarios en el momento de tomar decisiones financieras?		
23	¿La gerencia cuenta con políticas definidas para el otorgamiento de créditos en ventas a corto plazo?		
24	¿La gerencia cuenta con políticas definidas para la solicitud de créditos o sobregiros en cuenta en caso de falta de liquidez operativa?		

ANEXO B

CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

SUJETO	ITEMS																								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
5	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	12
SI	0	1	1	0	1	0	0	1	0	3	4	1	0	0	5	1	0	5	0	0	0	1	1	1	
NO	5	4	4	5	4	5	5	4	5	2	1	4	5	5	0	4	5	0	5	5	5	4	4	4	
P	0,00	0,20	0,20	0,00	0,20	0,00	0,00	0,20	0,00	0,60	0,80	0,20	0,00	0,00	1,00	0,20	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,20	0,20	
Q = (1 - P)	1,00	0,80	0,80	1,00	0,80	1,00	1,00	0,80	1,00	0,40	0,20	0,80	1,00	1,00	0,00	0,80	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	
P x Q	0,00	0,16	0,16	0,00	0,16	0,00	0,00	0,16	0,00	0,24	0,16	0,16	0,00	0,00	0,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,16	0,16	$\Sigma PxQ = 1,8400$
Varianza =	14,70000																								
Confiabilidad	0,91287																								

ANEXO C

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



Instrumento de recolección de datos

Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información para: Diseñar un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. ubicada en el estado Carabobo. Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

INSTRUCCIONES DE USO

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en un diseño, que permite conocer información relacionada con el diseño e instrumentación de las políticas públicas. Las respuestas a estas preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en la cual se enmarca este trabajo de Grado: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”

- Ø Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- Ø Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- Ø No existen respuestas correctas o incorrectas.
- Ø En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: Nohelia Duran C:IV-7135386 Firma Duran

Investigadores: Carlos de Jesús Briceño y Milagros Yliana Sequera

Título del Trabajo de Investigación:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: Nohelia Duean C:I V-7.135.386 Firma Juan

Investigadores: Carlos de Jesús Briceño y Milagros Yliana Sequera

Título del Trabajo de Investigación:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
17	✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



Observaciones _____

Nombre del especialista: Nohelia Duran

C.I.: V- 7135386

Profesión: Contador Público

Firma: Duran



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Carta de Validación

Yo, Nobelias Duran Licenciado (a)
en Contaduría Pública hago constar mediante la presente, que he
revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el
punto de vista de Aplicable, diseñado por los bachilleres:
**Carlos de Jesús Briceño C. I. 5.495.085 y Milagros Yliana Sequera C. I.
12.937.805**; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del
Trabajo de Grado que lleva por título: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA
EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Constancia que se expide a los 05 días del mes de Agosto de 2011.

Nobelias Duran
FIRMA

C.I.: V-7.135386



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



Instrumento de recolección de datos

Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información para: Diseñar un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. ubicada en el estado Carabobo. Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

INSTRUCCIONES DE USO

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en un diseño, que permite conocer información relacionada con el diseño e instrumentación de las políticas públicas. Las respuestas a estas preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en la cual se enmarca este trabajo de Grado: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”

- ∅ Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- ∅ Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- ∅ No existen respuestas correctas o incorrectas.
- ∅ En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: _____ **C:I** _____ **Firma** _____

Investigadores: Carlos de Jesús Briceño y Milagros Yliana Sequera

Título del Trabajo de Investigación:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		
14		✓		✓		✓	} Flujo de Eje
15		✓		✓		✓	
16		✓		✓		✓	



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: _____ **C:I** _____ **Firma** _____

Investigadores: Carlos de Jesús Briceño y Milagros Yliana Sequera

Título del Trabajo de Investigación:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
17	✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



Observaciones _____

Nombre del especialista: Freddy Colmenares

C.I.: 3746736

Profesión: Contador Público

Firma:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Carta de Validación

Yo, Fredy Olaveras Licenciado (a)
en Cont. Públicos hago constar mediante la presente, que he
revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el
punto de vista de Contenido, diseñado por los bachilleres:
**Carlos de Jesús Briceño C. I. 5.495.085 y Milagros Yliana Sequera C. I.
12.937.805;** que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del
Trabajo de Grado que lleva por título: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA
EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Constancia que se expide a los 04 días del mes de 08 de 2011.


FIRMA

C.I.: 3746736



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



Instrumento de recolección de datos

Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información para: Diseñar un sistema de control de gestión para optimizar la utilización del efectivo en la empresa Toyoval, C.A. ubicada en el estado Carabobo. Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

INSTRUCCIONES DE USO

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en un diseño, que permite conocer información relacionada con el diseño e instrumentación de las políticas públicas. Las respuestas a estas preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en la cual se enmarca este trabajo de Grado: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”

- ∅ Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- ∅ Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- ∅ No existen respuestas correctas o incorrectas.
- ∅ En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: Rosmay Di Pietro C:I 12.771.035 Firma Rosmay Di Pietro

Investigadores: Carlos de Jesús Briceño y Milagros Yliana Sequera

Título del Trabajo de Investigación:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	/		/		/		
2	/		/		/		
3	/		/		/		
4	/		/		/		
5	/		/		/		
6	/		/		/		
7	/		/		/		
8	/		/		/		
9	/		/		/		
10	/		/		/		
11	/		/		/		
12	/		/		/		
13	/		/		/		
14	/		/		/		
15	/		/		/		
16	/		/		/		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: Rosmery Di Pietro C:I 12.771.035 **Firma:** Rosmery Di Pietro

Investigadores: Carlos de Jesús Briceño y Milagros Yliana Sequera

Título del Trabajo de Investigación:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO”

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
17	/		/		/		
18	/		/		/		
19	/		/		/		
20	/		/		/		
21	/		/		/		
22	/		/		/		
23	/		/		/		
24	/		/		/		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



Observaciones Los investigadores realizaron las
correcciones sugeridas por mi persona
en pro de mejorar el instrumento para
la información necesaria a recabar.

Nombre del especialista: Rosmary Di Pietro

C.I.: 12 771.035

Profesión: Contador Público

Firma: Rosmary Di Pietro



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Carta de Validación

Yo, Rosmary De Lieto Licenciado (a)
en Contaduría Pública hago constar mediante la presente, que he
revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el
punto de vista de Contenido, diseñado por los bachilleres:
Carlos de Jesús Briceño C. I. 5.495.085 y Milagros Yliana Sequera C. I.
12.937.805; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del
Trabajo de Grado que lleva por título: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA UTILIZACIÓN DEL EFECTIVO EN LA
EMPRESA TOYOVAL, C.A. UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Constancia que se expide a los 11 días del mes de agosto de 2011.

Rosmary De Lieto
FIRMA

C.I.: 12771-035