



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)**

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración, Mención: Gerencia General**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA VISIÓN
FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL MORENO C.A.
MUNICIPIO ARISMENDI, ESTADO BARINAS**

**Trabajo de Grado como Requisito Parcial para Optar la Titulo Magister
Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General**

**Autor:
Lcdo. Wilmer Díaz
C.I-V: 15.461.124**

**Tutor:
Prof. Robert Arjona
C.I-V: 17.206.115**

SAN FERNANDO DE APURE, OCTUBRE DE 2.017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, _____, cédula de identidad N° _____, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado, presentado(a) por el Licenciado, Wilmer Díaz, para optar al Grado de Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 30 días del mes de octubre de 2017.

Nombre y Apellido: _____

Firma de Aprobación del tutor: _____

Fecha de entrega: _____

AGRADECIMIENTOS

quiero agradecer primeramente a dios por darme la sabiduría, la humildad y las fuerzas necesarias para culminar esta meta, a mi madre Carmen Diaz gracias a ella soy lo que soy. A la UNELLEZ, por darme la oportunidad de estudio en pregrado y postgrado y a todas aquellas personas quienes me han brindado su apoyo.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a los profesores; iris Guevara y Alexis González ejemplo para las presentes y futuras generaciones de docentes universitarios.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Interrogantes de la investigación	8
1.3. Objetivos de la investigación	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Justificación de la investigación	9
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	12
2.2. Bases Teóricas	15
2.2.1. Breve reseña histórica de la empresa Comercial Moreno C.A.	17
2.2.2. Administración	20
2.2.3. La gerencia	23
2.2.4. El proceso administrativo o gerencial	27
2.2.4.1. Planificación	
2.2.4.2. Organización	
2.2.4.3. Dirección	
2.2.4.4. Control	
2.2.5. El proceso de planificación	28
2.2.5.1. Declaración de la visión y misión organizacional	31
2.2.5.2. Objetivos, metas, políticas, programas y proyectos	32
2.2.6. Planificación estratégica	33
2.2.6.1. Proceso de planificación estratégica	35
2.2.6.2. Planes estratégicos	37
2.2.7. Gestión financiera de PYMES	
2.2.7.1. Planificación financiera	
2.2.7.2. Dirección financiera	
2.2.7.3. Control financiero	
2.2.3. Bases legales	44
2.2.4. Operacionalización de las variables	45

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Paradigma de la investigación	48
3.2. Diseño de la investigación	
3.3. Tipo de investigación	48
3.4. Nivel de la investigación	
3.5. Modalidad de investigación	49
3.6. Población y muestra	49
3.7. Técnicas e instrumento de recolección de datos	50
3.8. Validez del instrumento de recolección de datos	51
3.9. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos	
3.6. Técnicas de procedimiento y análisis de la información	52
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	53
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA	
6.1. Presentación de la propuesta	87
6.2. Justificación de la propuesta	88
6.3. Diagnóstico de la situación administrativa de la empresa Comercial Morenos C.A.	
6.4. Alcances de la propuesta	
6.5. Factibilidad de la propuesta	89
6.5.1. Factibilidad técnica	89
6.5.2. Factibilidad operativa	89
6.5.3. Factibilidad social	
6.5.4. Factibilidad económica	
6.6. Objetivos de la propuesta	90
6.6.1. Objetivo general	90
6.5.2. Objetivos específicos	91
6.6. Estructura de la propuesta	91
6.7. Orientaciones estratégicas del plan	
Referencias consultadas	108
Anexo	A 112

.....
Anexo
.....

B 115

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

1	Identificación y definición de variables	46
2	Operacionalización de las variables	47
3	Clasificación de los valores éticos	99
4	Identificación de la población y muestra de la investigación	100
5	Presupuesto estimado de gastos de la propuesta	
6	Estrategias gerenciales enfocadas en le gestión financiera empresarial	

FIGURAS

		Pág.
1	Proceso administrativo o gerencial	
2	Distribución en cantidad y porcentual ítems 1	54
3	Distribución en cantidad y porcentual ítems 2	55
4	Distribución en cantidad y porcentual ítems 3	56
5	Distribución en cantidad y porcentual ítems 4	57
6	Distribución en cantidad y porcentual ítems 5	58
7	Distribución en cantidad y porcentual ítems 6	59
8	Distribución en cantidad y porcentual ítems 7	60
9	Distribución en cantidad y porcentual ítems 8	61
10	Distribución en cantidad y porcentual ítems 9	62
11	Distribución en cantidad y porcentual ítems 10	63
12	Distribución en cantidad y porcentual ítems 11	64
13	Distribución en cantidad y porcentual ítems 12	65
14	Distribución en cantidad y porcentual ítems 13	66
15	Distribución en cantidad y porcentual ítems 14	67
16	Distribución en cantidad y porcentual ítems 15	68
17	Distribución en cantidad y porcentual ítems 16	69
18	Distribución en cantidad y porcentual ítems 17	70
19	Distribución en cantidad y porcentual ítems 18	71
20	Distribución en cantidad y porcentual ítems 19	72
21	Distribución en cantidad y porcentual ítems 20	73
22	Distribución en cantidad y porcentual ítems 21	74
23	Distribución en cantidad y porcentual ítems 22	75
24	Distribución en cantidad y porcentual ítems 23	76
25	Distribución en cantidad y porcentual ítems 24	77
26	Distribución en cantidad y porcentual ítems 25	78



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA VISIÓN
FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL MORENO C.A. MUNICIPIO
ARISMENDI, ESTADO BARINAS**

Autor: Wilmer Díaz
Tutor: Robert Arjona
Año: 2.017

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A, ubicada en Municipio Arismendi, estado Barinas; dicho trabajo se ubicó en el paradigma cuantitativo bajo la modalidad de proyecto factible, se sustentó en un diseño no experimental con tres (3) fases de desarrollo. La población fue finita y estuvo compuesta del personal administrativo y directivo de la empresa objeto de estudio; se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario preparado en escala tipo Lickert. La validación se realizó a través de la técnica del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el cálculo del Alpha de Cronbach que generó un resultado de 0.82 que indica que el instrumento es de alta confiabilidad. Para el procesamiento de la información se utilizó la estadística descriptiva, analizando la tendencia de los resultados y presentando gráficos de barra; a su vez, se determinó la factibilidad del proyecto mediante la confirmación técnica, operativa, social y económica. El investigador concluyó que se presentan debilidades en la gestión financiera del empresa especialmente en las fases de planificación, dirección y control por lo que es necesario iniciar la elaboración de un plan estratégico para lo cual es necesario poner en práctica un conjunto de orientaciones que suministra el investigador para la concreción del producto investigativo.

Palabras Claves: Plan estratégico, gestión financiera.

INTRODUCCIÓN

Los nuevos esquemas administrativos suponen el rompimiento de paradigmas tradicionales para avanzar hacia la implantación de un modelo eficiente que propicie la participación de todos los miembros de la organización, se evalúe de forma constante la información que se recibe por los distintos medios, se incentive la preparación y formación profesional, pero más importante se considere a las personas el activo más valiosos y se logren, crear sinergias para generar nuevos conocimientos, a través de los cuales crece la competitividad empresarial. La gerencia de estos nuevos tiempos está preparada para crear estrategias que permitan el máximo aprovechamiento de sus capacidades y fortalezas; asimismo, disminuir sus debilidades y reducir sus amenazas; todo esto en medio de un entorno cambiante con alta incertidumbre.

Con bases en el escenario anterior, se destaca el proceso de planificación como esencial para el desarrollo de las subsecuentes funciones administrativas; siendo el ideal los modelos estratégicos, en consecuencia se destaca la planificación estratégica. Esta ofrece un proceso que permite traducir la visión, misión y estrategias de la organización en objetivos concretos permitiendo que se reduzcan los conflictos y se promueva la comunicación y compromiso en todos los niveles de la estructura organizacional generado un ambiente de cooperación entre el talento humano quienes se siente como parte de un equipo de trabajo que procura bajo la estructura de un plan el crecimiento de la organización. Este enfoque crea una metodología que encamina a gerentes y subordinados en una misma vía y favorece los mecanismos de control.

Por lo tanto, los gerentes optan por implantar en sus organizaciones modelos basados en la planificación estratégica como herramienta

administrativa para mejorar los procesos de gestión e incrementar las posibilidades de éxito; este enfoque metodológico establecen una base normativa del desempeño de las actuaciones del personal en todos los niveles, se organiza en la forma de sistemas que permiten evaluar las interacciones de las funciones que se desarrollan, permitiendo la retroalimentación y la rectificación de los procesos. Con estos argumentos se construye el presente trabajo de investigación que propone la elaboración de un plan estratégico que permita optimizar la gestión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A. bajo la metodología de una investigación con diseño descriptivo y modalidad de proyecto factible. Se cuenta con un enfoque cuantitativo bajo el paradigma positivista. En su contenido se estructura de la forma siguiente:

En el Capítulo I, se describe el planteamiento, se formulan las interrogantes y se define los objetivos de la investigación. En el Capítulo II, denominado Marco Teórico, se abordan los antecedentes, y las bases teóricas de la investigación, a su vez se resumen las bases legales y las teorías contenidas en el tema de estudio y la operacionalización de las variables. El Capítulo III corresponde al Marco Metodológico, aquí se describe el modelo de la investigación, así como el tipo, nivel y diseño de la investigación; asimismo se caracteriza la población, la muestra, los instrumentos aplicados, técnicas y métodos desarrollados.

El Capítulo IV incorpora los análisis de los resultados de los instrumentos de recolección de datos, en lo relacionado a la descripción de los resultados de aplicación del cuestionario y el análisis descriptivo de la información. El Capítulo V, expone las conclusiones y recomendaciones. En el Capítulo VI se prepara la propuesta, en la cual se recogen la conceptualización y teorías estudiadas por la autor a lo largo de la obra.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Desde los principios de la humanidad, el hombre ha tenido la necesidad de minimizar el riesgo de sus acciones, analizando antes de actuar, las posibles formas de solucionar sus problemas, hechos y/o situaciones de la vida cotidiana, en relación constante con sus semejantes, a través de la organización; ésta entidad que ha venido evolucionando hasta la actualidad mediante la incorporación de teorías, principios y supuestos que tiene sus orígenes en las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control. Al respecto Chiavenato (2007), refiere que:

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones. En las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos, no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo (p. 63).

Con el surgimiento de la empresa privada, donde la combinación de esfuerzos, se ponen de manifiesto para lograr objetivos comunes entre los que destacan: Crecimiento del capital, margen de ganancias, activos, equilibrio de la estructura financiera, se ha concretado el crecimiento de las organizaciones a niveles sin precedentes. Sin embargo, en pleno devenir del Siglo XXI, caracterizado por la globalización, la era de la información y comunicación, se hace necesario contar con procesos administrativos de vanguardia entre ellas la práctica constante del proceso de planificación entendida por Gitman (2007), como “la primera función de la gestión administrativa”, ya que de lo contrario se vuelven vulnerables a los cambios

vertiginosos del entorno, siendo las más afectadas las denominadas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Este tipo de organizaciones son definidas por la Comisión Europea citado en Flores (2015) como:

Unidades productivas que persiguen un fin lucrativo, independientemente de su personalidad jurídica, son manejadas por sus propietarios, cumplen con los parámetros de clasificación establecidos, no tienen una posición dominante en su sector y presentan dificultades para acceder a mercados financieros formales. (p.15)

Las PYMES conforman el grupo de organizaciones más numerosas a nivel mundial y constituyen, además, la mayor fuente de empleos para la economía de sus países. Pero también, son muy vulnerables ante los cambios del entorno, por lo cual sus gerentes deben implementar de forma permanente estrategias que permitan superar las situaciones de adversidad que con frecuencia sufren, que les exige mantenerse atentos ante los cambios en ambiente de negocios y con respecto a sus competidores. En este sentido, la planificación estratégica debe ser de uso frecuente para este tipo de organizaciones al respecto, según Thompson Jr., Strickland III y Gamble (2008) citado en Cifuentes (2011) tiene una relación con “la administración debido a que las estrategias en una compañía son el plan de acción para operar el negocio” (p.35); además, representa compromiso de las personas ubicadas en la alta dirección de la empresa con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño de mercadeo, financiero entre otros.

Es importante destacar el rol de las PYMES en el desarrollo de la sociedad moderna, ya que con su aporte bien sea produciendo u ofertando bienes y servicios, conforman la base económica de una nación; al respecto señala Flores (2015) “constituyen un eslabón en el encadenamiento de la

actividad económica de un país” (p.11) aunado a la generación de empleos lo cual se traduce en bienestar tanto para sus propietarios y para la ciudadanía en general. En lo que respecta a la República Bolivariana de Venezuela en los últimos años de acuerdo a Lara (2012) “han venido surgiendo este tipo de empresas, viendo la crisis económica, como la oportunidad para desarrollarse sin embargo, no todas asumen una postura inteligente, al no disponer de una planificación estratégica” (P.23)

Por esto, es imprescindible, antes de iniciar cualquier acción administrativa, determinar los resultados que se pretenden, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente; es decir, mediante el diseño de un plan estratégico que permita optimizar la visión financiera de la empresa. En este contexto, la planificación estratégica financiera se considera de vital importancia ya que reúne un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos enfocados a establecer los pronósticos y metas financieras de cualquier organización, minimizando el riesgo y aprovechando oportunidades. Al respecto, Jiménez (2010), define la planificación financiera como “un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden estar para el logro de sus objetivos” (p.120).

En ese mismo orden de ideas, Segura (2011), define a la planificación financiera como “un conjunto de ideas y objetivos planteados a lo largo de la planificación (p.190); A su vez, menciona Lara (2012)

Por la situación actual de la empresa (en término de resultados, posicionamiento en el mercado, políticas comerciales y financiera, recursos humanos y materiales, entre otros.), por el análisis de la evolución previsible del entorno (competencia, mercado), y por evolución prevista de la situación interna de la empresa (recursos humano y

materiales política comerciales y financieras, posicionamiento en el mercado fuentes de ventajas competitiva) (p.73)

En tal sentido, resulta imprescindible toda iniciativa orientada a implementar la planificación financiera en las organizaciones, lo cual puede contribuir a la generación de acciones estratégicas para lograr su máximo desarrollo, disminuyendo el riesgo de fracaso. Asimismo, con la planificación financiera, se podría garantizar las condiciones futuras de las PYMES, a través de la implementación de diversas técnicas para la evaluación del futuro previsible. En ese mismo orden, Rodríguez (2014) manifiesta que “no se trata simplemente de planificar o expresar en un documento las aspiraciones de la organización, la alta gerencia debe tomar en consideración el contexto general y particular en el que se desenvuelven” (p.2); de allí la obligación que tienen los directivos de las empresas a sortear los acontecimientos del entorno sólo a través de la planificación financiera.

En relación con los planteamientos anteriores, se reconoce el importante papel que cumplen las PYMES en Venezuela; sin embargo, la situación económica ofrece un escenario de alta conflictividad; que en opinión de representantes de la Federación de Cámaras de Comercio de Venezuela (FEDECAMARAS) (2016) se ha caracterizado por el comportamiento volátil de la economía, altos precios y escases de insumos, acceso limitado a las divisas, alta inflación y por ende un deterioro progresivo de la capacidad empresarial del País. Estos acontecimientos unidos a problemas específicos de las PYMES como escasos controles administrativos, limitados acceso al financiamiento, baja inversión, poco capital de trabajo entre otros; se unen en un coctel difícil de digerir para los empresarios; sin embargo, muchos emprendedores e inversionistas siguen apostando por este tipo de empresas en su deseo personal de progreso y de generación de beneficios para la comunidad.

Esta es la realidad de la empresa Comercial Moreno C.A, organización de capital privado, ubicada en la región, que de acuerdo al diagnóstico preliminar realizado por el investigador se pudo constatar que **no cuentan con las herramientas y la asesoría necesaria para su desarrollo empresarial, ésta situación que dificulta la toma de decisiones y la mejora de los resultados financieros del negocio.** A su vez, **sufre problemas relacionados con el manejo administrativo y gerencial por carecer de la debida asesoría profesional que les permita analizar el entorno general y específico de la organización; sus propietarios han tenido que liquidar activos para cumplir con obligaciones laborales como ha sido el caso de los incrementos en el salario mínimo y el bono de alimentación que hasta la fecha ha tenido tres (3) incrementos en transcurso del año.**

Es igualmente significativo el incumplimiento de obligaciones como los aportes al Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS), Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat y el Régimen Prestacional del Empleo; a su vez, se mantiene deudas con proveedores, se carece de mecanismos de control del flujo de caja y del manejo del efectivo. Es notoria, la forma rudimentaria como se llevan a cabo los procesos administrativos, no son automatizados, no cuentan con un contador fijo, carecen de puntos de venta para tarjetas de crédito y débito al público, entre otros. Sin embargo, han incursionado en campo de las asesorías técnica a los productores, servicio médico veterinario, elaboración de proyectos de ingeniería, planos, construcción de obras civiles con el cual se han obtenido excelentes resultados, entre otros.

En virtud de la problemática citada, el investigador propone la elaboración de un plan estratégico que permita la optimización de la visión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A., que puedan utilizar los

directivos como instrumento para la conducción del negocio y la mejoras de los resultados financieros presentados hasta la actualidad.

1.2. Interrogantes de la Investigación

De lo anterior, se desprenden inquietudes que direccionan la intencionalidad del estudio, a su vez, otorgan sentido al hacer investigativo y se concretan en las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las condiciones de la gestión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A?
2. ¿Cuáles son los requerimientos funcionales para el establecimiento de un plan estratégico para la empresa Comercial Moreno C.A?
3. ¿Cómo se estructuraría un plan estratégico que permita optimizar la gestión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A, ubicada en el Municipio Arismendi, estado Barinas?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Proponer plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A, ubicada en Municipio Arismendi, estado Barinas.

1.3.2. Objetivos específicos

4. Diagnosticar la gestión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A,
5. Determinar los requerimientos funcionales del plan estratégico financiero para la empresa Comercial Moreno C.A,.

6. Diseñar plan estratégico que permita optimizar la gestión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A, ubicada en el Municipio Arismendi, estado Barinas.

1.4. Justificación de la Investigación

Los planes estratégicos están diseñados para hacer crecer las organizaciones en forma ordenada, organizada, eficiente y con una orientación determinada dentro de una visión integral y compartida; en consecuencia, constituye una herramienta de la gerencia, sus fines definen los lineamientos estratégicos que la gerencia de una organización pretende desarrollar y los recursos que pretende emplear teniendo en cuenta los objetivos a lograr. A su vez, delimita las actuaciones de cada uno de sus actores mediante la participación y el compromiso de manera de identificar las oportunidades y minimizar las debilidades; constituye un elemento fundamental para una gestión de excelencia. En este sentido, los directivos de las organizaciones contemporáneas, no importando su tamaño, deben establecer una visión estratégica de sus negocios con la elaboración de planes que les ayuden a avanzar hacia el progreso con el concurso de sus empleados.

La investigación propuesta constituye un aporte a las PYMES, para la instrumentación de la planificación financiera, asumiéndola como una de las funciones más relevantes del proceso administrativo; en la actualidad, se vive una dinámica empresarial acelerada y volátil por los cambios sociales, tecnológicos, políticos-legales, medioambientales y económico; por lo que hace imprescindible en el ámbito de las organizaciones contar con decisiones inteligentes que se traduzcan en crecimiento de las compañías y bienestar tanto para sus propietarios y trabajadores.

En ese sentido, a través de la presente investigación, se pretende proyectar a la empresa Comercial Moreno C.A hacia el futuro para el logro de sus objetivos y metas de corto y largo plazo, teniendo una visión clara de la posición financiera esperada para los años venideros, impulsando el fortalecimiento y desarrollo económico, a través de propuestas de un plan estratégico financieros con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado y maximizar sus recursos, teniendo en cuenta la problemática que sufre en la actualidad.

En ese mismo orden de ideas, es preciso acotar que la presente investigación, es relevante desde el punto de vista social, ya que contribuye a solucionar problemas empresariales de la localidad, específicamente para el caso de las PYMES; de manera que puedan afrontar las condiciones del entorno; garantizando el empleo y seguridad de su personal y la garantía de su oferta de servicios hacia los clientes. A su vez, desde el punto de vista académico, se produce conocimiento en las áreas y sectores priorizados en las necesidades de investigación del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCYT) (2011), específicamente “el área industrial, sub área planificación y gerencia, línea estratégica; evaluación de necesidades sociales para orientar la producción, permitiendo incrementar su capacidad para la prestación de servicio” (p. 5)

En cuanto a la vinculación de la investigación a realizar con las políticas, planes y orientaciones de la UNELLEZ, para el desarrollo de trabajos de pregrado, postgrado entre otros, guarda relación con el Plan General de investigación (2008-2012) de la Universidad que siembra, específicamente en el área de las ciencias económicas y sociales, de acuerdo a sus características se corresponde con las líneas; planificación, gerencia empresarial, economía y finanzas, perfectamente compatibles con

las especificidades curriculares de la Maestría en Gerencia en Administración mención Gerencia General.

2.6. Alcances y limitaciones de la investigación

La presente propuesta gerencial constituye un aporte intelectual para generar un cambios en la estructura administrativa y funcional de la empresa Comercial Moreno C.A., aspecto que fortalecería la toma de decisiones por parte de los directivos, motivaría al personal al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, contribuiría con la resolución de conflictos y generaría una liderazgo participativo. En consecuencia se fijan los parámetros siguientes:

Geográfico: El objeto de investigación se circunscribe de forma espacial a la empresa objeto de estudio.

Población: Las conclusiones y recomendaciones generadas, así como la propuesta de investigación solo tienen validez para la población estudiada.

Contenido: Se limita al cumplimiento de los objetivos de la investigación previamente formulados,

En cuanto a las limitaciones encontradas para el desarrollo de la investigación resaltan las anteriores:

1. Se reconoce la subjetividad del personal al momento de emitir las respuestas del instrumento de recolección de datos, lo que pudo afectar los resultados obtenidos.
2. El desconocimiento de algunos miembros del personal de la empresa del tema de investigación desarrollado, así como al manejo de la información en forma mnemotécnica.

3. El temor de los encuestados de que la información obtenida mediante el instrumento de recolección de datos fuese utilizada para fines diferentes de las que expuso el investigador.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas constituyen un aporte significativo para una investigación, señala Arias (2012), que las bases teóricas, “comprenden un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.39). Según lo planteado anteriormente se explicarán algunos elementos teóricos preliminares importantes relacionados con la presente investigación

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación están conformados por los estudios guarda relación teórica con el trabajo en desarrollo, opina Tamayo (2002) “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio” (p. 8). En consideración con estas afirmaciones se consideraron como investigaciones referenciales las siguientes:

Pérez (2017), Trabajo de Grado titulado: Plan Estratégico Gerencial para la Gestión del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Académico de la UNELLEZ (FONJUPROF-UNELLEZ) 2015, requisito para optar al título de Magister Scianciarum en Administración, Mención: Gerencia y Planificación Institucional. Esta investigación planteó como objetivo general: Proponer un plan estratégico gerencial para la gestión de FONJUPROF-UNELLEZ, año 2015. Esta investigación planteo una propuesta de solución a la problemática relacionada con la implementación de plan estratégico para la mejora de los procesos gerenciales dentro de la institución. El estudio se ubicó en el paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible; además se sustentó en un diseño no experimental que se desarrolló entres

(3) fases: Diagnóstico, Factibilidad y Diseño del plan. Se seleccionó una población finita a la cual se aplicó un cuestionario. Utilizó para la validez de su instrumento el juicio de expertos y midió la confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach.

Perez La investigación guarda relación con el estudio en desarrollo, por lo cual se utilizará como guía para el desarrollo de la propuesta teniendo en cuenta la estructura y los objetivos utilizados por la investigadora para desarrollar el plan estratégico planteado. A su vez, se considera la teoría de la **planificación estratégica** utilizada para sustentar el estudio y formular la propuesta.

Mendoza (2014), realizó un estudio titulado: Plan estratégico para optimizar la gestión pública en el Consejo Legislativo del estado Portuguesa, mediante el cual propuso como objetivo general, Proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión pública en el Consejo Legislativo del Municipio Guanare, estado Portuguesa. Dicha investigación se realizó bajo el diseño de descriptivo apoyado en una investigación de campo con modalidad de proyecto factible; se dividió en tres (3) fases: Diagnóstica, evaluación de la factibilidad y elaboración de la propuesta. La investigación tuvo como población de 111 trabajadores adscritos a la institución objeto de estudio. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y el instrumento seleccionado fue el cuestionario ordenado de acuerdo con la escala de Lickert.

Esta investigación guarda una estrecha relación con la forma como la investigadora espera abordar el tema en estudio, incluso se espera considerar las fases del estudio planteado. El presente estudio, ofrece el uso de **estrategias gerenciales** para solucionar problemas presentados en el órgano legislativo de manera de herramientas efectivas para mejorar la

gestión y control; de manera de garantizar la eficiencia y motivación del talento humano.

Cuervo A. (2.014). Trabajo de Grado titulado: Sistemas de Indicadores para la Gestión Eficiente del Instituto de Infraestructura del Estado Apure. Esta investigación fue presentada como requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General de la UNELLEZ-APURE. El investigador formuló como objetivo general: proponer un sistema de indicadores de gestión que propicie cambios en la estructura, organización y eficiencia del instituto autónomo de infraestructura del estado apure como instrumento de planificación estratégica. Este trabajo presenta un nivel descriptivo bajo un tipo de investigación de campo con modalidad de proyecto factible, se escogió una muestra estratificada de 20 personas a quienes se aplicó un instrumento de tipo dicotómico; éste se validó por opinión de expertos y se midió su confiabilidad con el Alpha de Cronbach con sus resultados y la referencia teórica se prepararon las conclusiones y recomendaciones. Como expresión final se presentó una propuesta, consistente en un sistema de indicadores para obtener información de la actuación gerencial de los directivos de la institución que permita bajo el enfoque de la planificación estratégica la práctica administrativa eficiente.

La presente investigación permitió tener una referencia teórica importante en relación al tema de planificación estratégica, especialmente los pasos necesarios para el desarrollo de un plan mediante este sistema gerencial. Asimismo, la presente investigación, considera la construcción de los indicadores de gestión, teniendo en cuenta los **criterios metodológicos** para el uso de la planificación estratégica, también como medio de retroalimentación en la aplicación del control de gestión.

2.2. Bases teóricas

2.2.2. Administración

La humanidad a lo largo de su historia ha buscado el desarrollo del trabajo cooperativo para lograr mayor efectividad en el alcance de sus objetivos; son muchos los ejemplos que se pueden enumerar pero la trascendencia del hecho es entender que en la medida que pueda las personas integrarse coordinadamente en la realización de un proyecto los resultados son rápidos y en menor tiempo, generándose el menor esfuerzo. En ese sentido, se conforma lo que hoy conocemos como administración, esta área del conocimiento que se formaliza a partir de los estudios de Taylor Y Fayol ha estado presente en cada momento en la humanidad ha emprendido actividades que involucre las acciones de personas en la búsqueda de objetivos comunes. Al respecto, expresa Prieto (2011), la administración, “es una disciplina cuyo ámbito de trabajo y objeto de estudio es el servicio. La gerencia es el fundamento medular de este saber y hacer” (p. 173); estas condiciones le imponen un carácter práctico. En ese sentido, la administración y la gerencia se inscriben en los saberes cuyos sustentos epistemológicos es de origen ideológico pragmático.

Por su parte Chiavenato (2012), refieren que la administración “es el proceso de planear, organizar dirigir, y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p.3). por lo tanto, el proceso administrativo o gerencial está ligado a éstas funciones que interactúan entre sí para alcanzar los fines de la

organización, convirtiéndose en un macro proceso que forma una secuencia continua que no tiene principio ni fin, sino que constantemente se retroalimenta por la información que genera para cumplir el circuito en mejores condiciones a las anteriores.

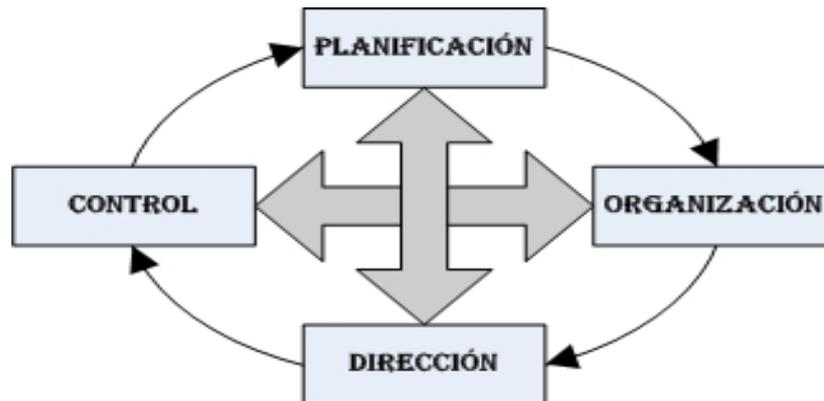


Figura 1. Proceso administrativo o gerencia
Fuente: Chiavenato 2012

Como se muestra en la figura anterior, el proceso administrativo o gerencial no solo conforma una secuencia cíclica, porque se encuentra relacionada en una interacción dinámica; por lo tanto, el proceso es cíclico, dinámico e interactivo, compuesto a su vez, por cuatro (4) procesos internos: Planificación, organización, dirección y control.

2.2.3. La gerencia

Es el ejercicio diario del desarrollo personal, es una vocación de servicio que consiste en la búsqueda incesante de la verdad por encima de todo, incluyendo tu trabajo, la relación con los clientes, proveedores, instituciones, el estado; dejando huella en todo cuanto logres hacer. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida. En la gerencia hay poder y estatus, hay influencias

y privilegios es una oportunidad para convertir los deseos en acciones. En la gerencia la figura es el gerente. Es una persona como cualquier otra, padece las mismas pasiones, sufre las mismas decepciones, pasa por los mismos rencores, resentimientos y olvidos pero se entrena de manera constante para manejar su verdad, sus necesidades, sus experiencias y aprende a vivir enfrentando retos y contradicciones.

El gerente, a juicio de Barroso (2008), es un pensador que planifica, organiza, motiva, selecciona y controla; además, de bregar con la incertidumbre, definir su equipo y añadir valor a la organización con su compromiso y dedicación” (p. 39). Un gerente será exitoso si con sus competencias personales y profesionales logran vincular su desarrollo personal con el crecimiento de la organización que dirigen; el verdadero gerente, es aquel que desde su conciencia y claridad, desarrolla una conciencia y respeto por el crecimiento, sueña con darle a su vida un sentido diferente, planifica sus recursos y toma decisiones ajustadas a la realidad. A un gerente no se le paga por permanecer un sinnúmero de horas detrás de un escritorio, tampoco por hacer sentir su importancia o poder; su función es educar, guiar y tutorar a su equipo de trabajo en la búsqueda de soluciones efectivas en correspondencia con los objetivos planteados mediante la práctica de estrategias eficientes.

Expresa Barroso (op. cit.), cuando caracteriza al gerente:

El gerente se enfrenta a la incertidumbre del cada día, asume el riesgo, dispone de mecanismos efectivos que le permiten manejarse con éxito en situaciones variadas, es un comunicador efectivo manejando información, decidiendo sobre los límites, identificando diferencias, un excelente negociador. Desde sus competencias está ubicado en el aquí y el ahora, mira hacia el futuro, toma posición, apunta con sus estrategias y acierta. Es un estratega competente, quien le toma el pulso a su empresa y sabe cuándo y cómo actuar (p. 42).

2.2.4. El proceso administrativo o gerencial

En un análisis de la administración se pueden distinguir dos concepciones; la disciplina y el proceso. La administración como disciplina conforma un conjunto ordenados de conocimientos que incluyen: Principios, teorías, conceptos, supuestos y postulados. En cuanto a los procesos comprende funciones y actividades que las personas que la ejerce deben cumplir para lograr de los objetivos organizacionales. El proceso administrativo, tal como se describió con anterioridad, implementa de forma sistémica una sucesión de actividades con fundamentos teórico-prácticos bien elaborados bajo una visión científica, con los cuales los gerentes establecen el rumbo de sus organizaciones con la colaboración de su talento humano. Se considera un proceso porque se cumple en forma sucesiva primero la planificación y le sigue la organización, la dirección y control.

2.2.4.1. Planificación

Expresa David (2008), la planificación, “consiste en aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas” (p. 132). Planificar significa, establecer un plan con vistas al futuro. Si se traspassa ésta definición general al ámbito de la empresa, planificar significa establecer un plan de previsión de necesidades para el futuro. Es en realidad un proceso que inicia por los formulación de objetivos, la definición de estrategias, políticas y la elaboración de planes detallados conjuntamente con los medios para alcanzarlo; es un instrumento que utilizan los directivos y gerentes para tomar decisiones e incluye una revisión del desempeño y

mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planificación.

Para Gómez (2.004), “es un proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento de las operaciones de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes y proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades” (p. 5). Constituye una técnica cíclica de asignación de recursos que interactúa con las demás funciones y puede utilizarse para la innovación y la generación de cambios. Sus conceptos se entienden mejor cuando se estudian los procesos decisorios; que incluyen: Toma de decisiones sobre el qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo y dónde. A su vez, la planificación operacional o de corto plazo, orienta el qué hacer y cómo hacerlo, teniendo como objetivos la maximización y optimización de los resultados.

2.2.4.2. Organización

Esta segunda función dentro del proceso significa estructurar o integrar los recursos y órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones. En relación con la expresión, David (2008) considera, que la organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las tareas específicas incluye el diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grados de control, unidad de mando, coordinación entre otros” (p.). Mediante la organización los directivos reúnen e integran los recursos, establece la división del trabajo, proporciona los medios de coordinación entre departamentos, define los niveles de autoridad y responsabilidad; es decir, se establecen los medios a través de los cuales se esperan cumplir con los objetivos. .

2.2.4.3. Dirección

Proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. En la fase de ejecución o dirección se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. Se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la participación coordinadas de todos los miembros de la organización trabajando en cada fase del proceso empresarial; dicha función se cumple con las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados, por lo cual son necesarias sus cualidades de liderazgo, comunicación y motivación. Con relación a ésta afirmación expone Acevedo (2009), en la fase de dirección los administradores:

- ❖ Se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ❖ La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- ❖ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- ❖ Se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.
- ❖ La Motivación se convierte en factor esencial para alinear e impulsar a las personas hacia los objetivos establecidos (p. 54)

Para Terry (1986), La dirección consiste en “lograr que todos los miembros del grupo alcancen el objetivo, de acuerdo con los planes y con la organización trazados por el jefe administrativo”. De la misma forma establece que “La dirección es la función de guiar y de supervisar a los

subordinados, orientarlos, darles la información necesaria para que puedan realizar todas las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas” (op cit) . esta función administrativa es la responsable de la conducción y orientación de la acción empresarial mediante la dinamización de las actividades en todas las áreas y niveles; por lo tanto, se considera eminentemente vinculada al desempeño del talento humano que a su vez, constituye el activo más importante dentro de las organizaciones.

2.2.4.3.1. El liderazgo

En opinión de Chiavenato (2002), “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p 235.). Los directivos debe ser líderes de sus grupos de trabajo; de acuerdo con Robbins y Judge (2013), se define como la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas” (p. 368). Las organizaciones necesita de liderazgos sólidos que se obtiene por la formación profesional, la capacitación o la visión de negocios que puedan tener los directivos; no todos los directivos son líderes, no todos los líderes son buenos directivos; pero las organizaciones necesitan de ambos para su crecimiento.

Los estilos de líderes varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimientos de las expectativas de sus subalternos. El líder autócrata asume toda la responsabilidad utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señalar directrices y opiniones sobre mucha decisiones que les incumbe. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus

contribuciones siempre que sea posible y practico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta a líder liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que se haga bien. El líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. Los líderes articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

2.2.4.3.2. La Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de Dirección por cuanto facilita la interrelación entre dos (o más) personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de prepararla en un código comúnmente definido con un receptor, el cual decodifica la información recibida, por un medio físico o canal y en un contexto determinado. El proceso de comunicación emisor - mensaje - receptor, considera la transferencia de significados entre sus participantes y los resultados se

traducen en cambios en los procesos. Toda comunicación necesita un canal, el cual se define como el medio a través del cual se transmite el mensaje; dentro de la organización los canales formales, los cuales responden a las líneas de autoridad y los informales, que obedecen a las relaciones que se suceden entre los miembros que la componen.

La comunicación es esencial para la integración de las funciones administrativas por lo tanto se encuentra presente en todas las funciones del proceso administrativo o gerencial. La comunicación es de suma importancia para las relaciones interpersonales que interactúan en un ambiente laboral, ya que de una buena red de comunicación depende en alto porcentaje que las actividades desarrolladas en las organizaciones. Esta ocurre en un sistema abierto y complejo que está influenciado y a la vez influye sobre el ambiente externo y que involucra a las personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones entre otros. La comunicación actual puede disponer de varias vías ascendentes, descendente, lateral; puede realizarse de varias maneras; oral, escrita, electrónica, virtual. Sin duda es una condición que deben tener los directivos es ser buenos comunicadores y disponer de los canales y medios con los cuales llegar de manera más rápida y eficiente a sus subordinados.

2.2.4.4. El control

En la función de control se establece los medios de regulación que facilitan la evaluación del desempeño de los directivos y subordinados; su finalidad es asegurar que los resultados obtenidos por la aplicación de las estrategias, políticas, acciones y directrices elaboradas a niveles gerencial, administrativa u operativas se ajuste tanto como sea posible a los objetivos establecidos durante la función de planificación. Chiavenato (2012) expresa, “es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente con los objetivos previstos” (p. 154”. Atendiendo a lo señalado hasta ahora, el control mide y evalúa el desempeño,

igualmente es responsable de tomar las acciones correctivas cuando sean necesarias, lo que convierte a esta función en un proceso regulador de las acciones empresariales.

2.2.5. El proceso de planificación

Se habla de procesos de planificación al conjunto de actividades que realizan los gerentes para definir el camino y alcance de lo que pretenden lograr en el futuro; les proporciona la dirección y las necesidades de recursos para emprender acciones coordinadas que se comparten en torno a un fin común. Para Melinkoff (1990) la “planificación en la organización se realiza mediante la ejecución de un conjunto de procesos, coherentes y relacionados, los cuales los disgrega a través de la formulación que comprende en la preparación del plan y se inicia con el diagnóstico y el pronóstico, para ello se puede utilizar una técnica determinada” (p. 57). Este instrumento de acción administrativa se concreta en la realización de planes donde se definen los propósitos de cara al futuro que permitirán aglutinar los esfuerzos y reducir la incertidumbre mediante el desarrollo de respuestas rápidas ante cambios en el entorno.

Este proceso incluye la necesidad de la discusión y aprobación por parte de los miembros de la empresa; integrando de forma concertada los niveles de dirección superior, media, operativas, auxiliares y las de asesoramiento, así como algunos sectores externos que de una u otra manera están ligados a los intereses de la organización. Asimismo, en la ejecución una vez que se aprueba el plan, corresponde a las unidades ejecutivas o unidades de línea o mando, el desarrollo de sus programas o sub-programas. No obstante, las unidades de asesoramiento participan en la supervisión y control. En esta etapa participa toda la organización, se requiere contar con una organización adecuada y con una buena dirección. Implica esto, que la empresa debe estar organizada científicamente sobre la base de principios, normas y leyes de la administración científica.

Para que el proceso se cumple de manera eficiente, se requiere una gran coordinación, buenas comunicaciones, administración de personal, efectividad y eficiencia en las decisiones, control efectivo, niveles de autoridad y responsabilidad perfectamente definidos, unidad de dirección y mando, disciplina, buenas relaciones humanas, entre otros.

2.2.5.1. Declaración de visión y misión de la organización

El significado de la visión y misión organizacional es un tema que las personas comprenden de forma aceptable, sin embargo, al momento de definir las, y más importante, transmitirla a su talento humano, con la finalidad de convertirla en el motor con el cual de forma mancomunada dirija las acciones para alcanzar la excelencia y el cumplimiento de los objetivos, se convierte en un gran reto para los gerentes. En relación con este planteamiento señala David (2008):

Quando los empleados y gerentes dan forma y crean de manera conjunta las declaraciones de la visión y misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan los conceptos personales que los gerentes y empleados tiene en sus corazones y sus mentes acerca de su propio futuro. Una visión compartida crea una comunión de intereses que pueden sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos. (p. 60)

A su vez, Chiavenato, (2012), expresa cuando se refiere a la misión, “es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad”(p. 49). La misión establece la declaración mediante la cual se trazan las estrategias organizacionales y reza las condiciones sobre las cuales los directivos pretenden alcanzar el desarrollo de sus empresas; además, indica la dirección a tomar en el futuro y teniendo en cuenta las potencialidades con las cuales se alcanzarán los objetivos. Es importante que los directivos de forma constante analicen la visión y misión

organizacional de forma que constituya un evento realizable pero que se incrementa en sus exigencias en el tiempo; igualmente, debe ser compartida con los subordinados y que estos se enamoren de lo que allí se plantea, con la finalidad de convertirla en la fuerza impulsora y motivadora de sus acciones.

Por su parte la visión, se considera a juicio de Chiavenato (op.cit), la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que se pretende ser” (p. 50). La visión define cómo la organización se verá a sí misma en el futuro. A su vez, ofrece una descripción del entorno futuro probable sobre el cual la organización puede tener influencias significativas de cumplirse; igualmente, expresa los valores que guiarán a la organización con la participación de su talento humano. Expresa Castellano (1997), La visión debe ser comprensiva de lo que podría ser la organización, diversidad totalmente de las barreras propias del aquí y el ahora, antes de analizar la situación presente” (p. 103)

2.2.5.2. Objetivos, metas, políticas, programas y proyectos.

Los objetivos a juicio de Melinkoff (1990), es lo que se espera lograr en el futuro, hacia ellos se dirige todos los esfuerzos de la organización” (p. 23); además, señala la dirección que tomarán las decisiones de los gerentes y generan los insumos para la evaluación a nivel del control de gestión. Los objetivos, establecen las prioridades, otorgan responsabilidades, define la autoridad, crean sinergias, definen el inicio del proceso administrativo o gerencial; su comunicación establece la coordinación de los esfuerzos individuales y lo que se espera de cada persona o unidad organizacional. Para Chiavenato (2012), los objetivos “son los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica”(p. 13); es

necesario que cumplan al menos con las características siguientes: Ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables, claros y concretos.

Por otra parte, las metas, son declaraciones específicas, concretas con períodos de tiempo establecidos, medibles y cuantificables. Son los resultados que se esperan en el corto plazo, son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la bases para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la organización. Las metas deben ser formuladas con coherencia en relación con los objetivos que correspondan; a su vez, sirven de respaldo a la ejecución de la estrategia. Las metas deben constituirse en orientaciones para la elaboración de los elementos inferiores contenidos en el plan como lo son: Las políticas, estrategias, líneas de acción entre otros.

Por otra parte, las políticas son instrumentos para la ejecución de las estrategias, fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr los objetivos y metas; en realidad, definen las reglas necesarias para alcanzar los objetivos. De acuerdo con David (2008), las políticas “son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos, para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos anunciados” (p. 345). Las políticas son guías o criterios que orienta o encauzan el pensamiento de los gerentes para la toma de decisiones; igualmente, permite manejar situaciones repetitivas y recurrentes.

Las políticas se cristalizan en programas y proyectos a los que se les asignan recursos para su desarrollo. Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que están diseñados con la finalidad de alcanzar los mismos objetivos; con estos, se establecen las prioridades y los mecanismos para su consecución. Los programas incluyen: metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos

financieros entre otros elementos, necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, es muy común que sus expresiones se reflejen en los presupuestos. Los proyectos, son la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más de los objetivos específicos. Además, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas. ,

2.2.6. Planificación Estratégica

En relación con el concepto, establece Márquez (2007), “es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea” (p.2). A través del proceso de planificación estratégica se recopila, analizar y procesa la información necesaria derivada del entorno social, político y económico de la organización, para definir las políticas, objetivos, recursos y estrategias que habrán de darle sentido de dirección a la organización en un contexto de mediano y largo plazo. La planificación estratégica se enmarca en un círculo de mejora continua que implica, además de la formulación del Plan Estratégico, la implantación del dicho plan, la medición del éxito organizacional y la retroalimentación de la información para reiniciar el proceso

De acuerdo con Pérez (2017), citando a Goodstein (2004), la planificación estratégica, “es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” (p. 29). Este sistema gerencial permite a los directivos y tomadores de decisiones prepararse ante los cambios que pueden sucederse en el entorno organizacional y establecer

escenarios por los cuales puede transitar la empresa de manera de cumplir con sus objetivos o minimizar los efectos de posibles imprevistos. Se parte de la formulación de estrategias con las cuales afrontar las distintas situaciones de mercado; son medidas proactivas que mantienen a los directivos atentos y preparados para el ambiente organizacional contemporáneo. Con la planificación estratégica, se analizan de forma constante los procesos de desarrollo institucional mediante objetivos y metas estratégicas que pueden cambiar en la medida que cambia el entorno.

Por su parte Cuervo (2003), indica que la planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura. Explica el mismo autor que, la planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras que la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario, están vinculados a la definición de la misión de una organización. Por su parte, Sisk (2002), agrega que la planificación, es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros posibles, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan implica establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

La práctica de la planificación estratégica se inicia con un cambio en los directivos y su forma de proceder ante los cambios internos y externos a la institución; la gerencia está inmersa en un cambio permanente debido a la realidad compleja, estos cambios se instalan de adentro hacia afuera por lo que es necesario fortalecer la vida interina de las organizaciones y del talento humano, definiendo e interviniendo sobre los procesos culturales, y

estratégicos. Ante la realidad dinámica y cambiante, lo conveniente es propiciar una gerencia estratégica; en referencia al tema señala Barroso (2008):

La gerencia estratégica arranca de la revisión de los procesos estratégicos de la organización y del negocio: Visión, misión, plan de acción, y revisa los procesos culturales: Información, mapas, valores, costumbre, tradiciones, rituales, en fin, todo aquello que comprende el qué y el cómo de las organizaciones ..esta parte de un diagnóstico y exige ponerse de acuerdo con todos para ser efectivos. (p.93)

2.2.6.1. Proceso de la planificación estratégica

En relación con el proceso, se pueden cumplir al menos las etapas que a continuación se mencionan éstas son el resultado del resumen de varios autores especializados en el tema.

1. Elaboración de la filosofía de la empresa o Institución, expresada en su declaración de Visión, Misión y Valores. La visión organizacional son las expectativas que se tienen sobre Los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que no hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando van contra el autointerés personal, lo que se quisiera que fuera la empresa si todo funcionara de acuerdo a nuestros deseos; para el caso de la misión, es la imagen actual que enfoca los esfuerzos de la organización para conseguir los propósitos fundamentales asociados a su razón de ser.

2. Análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en:

- a. Entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad.
- b. Entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.

3. Análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende; el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

4. Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralizan sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

5. Preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente a su sistema de seguimiento y evaluación, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

2.6.2 Planes estratégicos

De acuerdo a Escobar (2009) citado por Silva y Sevilla (2013) “para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico, se hace necesario abordar varias etapas, basadas en el análisis y en la toma de decisiones” (p.18) las cuales se desglosan a continuación:

Etapa N° 1: Análisis de la situación; en el cual se toma en consideración los acontecimientos externos que pudiesen afectar de forma positiva o negativa a la empresa, representada por el mercado, la competencia y los elementos internos expresados en las debilidades y fortalezas con las

que cuenta la organización. Etapa N° 2: Diagnóstico basado en el análisis estratégico de la empresa; en el cual se realiza una descripción de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, a partir de esta etapa, se pueden formular de forma per se las decisiones estratégicas que permitirán aprovechar las oportunidades, sortear las amenazas, disminuir las debilidades y acrecentar las fortalezas. Etapa N° 3: Declaración de los objetivos corporativos; los cuales se realizan vinculando la filosofía de gestión de la empresa con los objetivos estratégicos a implementar. Etapa N° 4: Plan; en esta fase se definen las decisiones operativas, las estrategias se reducen a acciones concretas, se deben asignar los recursos materiales, financieros, tecnológicos, conocimiento y de talento humano para cumplir con el plan (p.19)

De acuerdo con Castellón y del Valle (2015) citando a De Vicuña (2012), “el plan estratégico de una organización se refiere al plan maestro en el que la alta dirección toma las decisiones estratégicas que permitan lograr una institución más competitiva y conectada con el entorno. En líneas generales, los elementos de un plan estratégico son: el sector, mercadeo, proceso de producción, aspectos tecnológicos, organización, viabilidad financiera y aspectos legales” (p. 207). El plan constituye el soporte del quehacer de una organización, en la medida en que permite establecer objetivos, diseñar estrategias y acciones y procesos que faciliten la retroalimentación y el control de la gestión; teniendo en cuenta los enunciados de la misión con el fin de consolidar su imagen dentro del mercado.

Los planes estratégicos organizacionales comprende el análisis de entorno para el establecimiento de objetivos y metas a lograr en un período prospectivo, de manera de fijar las responsabilidades para cada unidad operacional o para cada individuo dentro de la empresa. Este instrumento de dirección apoya a los gerentes a desarrollar nuevas aptitudes y

procedimientos para encarar los negocios con visión de futuro, teniendo en cuenta la complejidad de los procesos y las realidades del ambiente empresarial contemporáneo; en esencia, su contenido plasma el contenido de la estrategia competitiva y las prioridades en las asignaciones de recursos. Asimismo, contiene los fines a alcanzar, fijando propósitos como: Posición de mercado, nivel de rentabilidad, imagen y prestigio de sus clientes, responsabilidad social, cuidado del medioambiente, ética empresarial entre otros.

2.6.2.3. Matriz de evaluación de factores internos

Es necesario que los gerentes y directivos puedan identificar y evaluar los factores internos y externos que afecta el crecimiento organizacional que de acuerdo, con la técnica antes explicada corresponde con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; para a partir de dicha información conformar la estrategia mediante la cual se espera cumplir con los objetivos fijados. Un primer paso, sería la realización de una auditoría estratégica de las operaciones internas con la finalidad de definir la posición empresarial frente al mercado con un diagnóstico situacional que permita establecer la salud organizacional. Este proceso representa una oportunidad para que gerentes y empleados participen en la determinación del futuro del negocio lo cual invita a la motivación e integración.

La matriz de evaluación de factores internos ofrece un conjunto de pasos con los cuales realizar el diagnóstico y concebir la estrategia para guiar la organización, estos incluye:

1. Elaborar una lista de los factores internos, que se consideren fortalezas y debilidades de la empresa.

2. Se procede a la asignación de la ponderación de cada factor, iniciando con 0.0 para considerarlos irrelevantes hasta 1.0 muy importante; la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.
3. Se debe asignar a cada ponderación una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad muy importante (clasificación igual a 1), una debilidad menor (clasificación igual a 2); una fortaleza menor (clasificación igual a 3) y una fortaleza importante (clasificación igual a 4)
4. Para continuar se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Por último, se suman todos los puntajes de cada variable para determinar el monto total para la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan el valor total puede abarcar desde 1.0 bajo hasta 4.0, alto. Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a la organización como débil internamente; mientras que los porcentajes muy superiores a 2.5 se definen como de posición fuerte. A partir de la evaluación resultante, se establecen las estrategias para que la organización minimice o corrija sus debilidades; así como también, apoye o refuerce las fortalezas.

2.7. Gestión financiera de las PYMES

La gestión se relaciona con la naturaleza cambiante del entorno, los gerentes exitosos son aquellos con capacidad de interpretar de manera más rápida los cambios sociales, jurídicos, tecnológicos entre otros; y aprovechar sus ventajas para la colocación de sus productos o servicios en los mercados. De los antes nombrados quizás los tecnológicos sean los que más ventajas pueden generar en el corto plazo; sin embargo, esta aparente

ventaja solo se logra con productos estandarizados. Al respecto Kaplan y Norton (op.cit.) señalan

La aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que mucha de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. La compañía ya no podía obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. (p.15)

Al respecto concluyen los autores en referencia, la gestión debe ser evaluada teniendo en cuenta la capacidad de innovación de los gerentes, su creatividad para afrontar los nuevos retos de la era de la información, condición que caracteriza a la sociedad postmoderna. Como expresión formal del proceso administrativo la gestión la define González (2.006) “como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado” (p.4); esta expresión se genera a partir de la consideración de que las organizaciones se desenvuelven en un ambiente turbulento y dinámico. Ese cambio genera un entorno turbio y violento que combinado con la expresión sistémica de las organizaciones donde lo característico son las relaciones de intercambio que fluyen a través de datos (información) de variada naturaleza que procesan los directivos para conocer su posición en el mercado con respecto a sus clientes y competidores.

Tanto para las PYME, como para todas aquellas empresas cuyo fin es el lucro, la gestión financiera es importante para el desarrollo de sus actividades operativas; en general, las finanzas empresariales están dirigidas al uso de estrategias que permitan mantener un flujo constante de recursos monetarios que al final permitan generar un excedente de efectivo con el cual financiar su crecimiento interno. De no ser así, la empresa estaría destinada al fracaso. Por ello, la tarea de los directivos consiste en disminuir los costos

operativos y financieros de la empresa para mejorar los niveles de rentabilidad empresarial, ello hace necesario el diseño de políticas gerenciales que minimice las erogaciones y mejoren los niveles de ingresos.

Fundamentalmente los problemas de la mayoría de las PYMES en Venezuela están relacionados con la gestión financiera, entre los aspectos más notorios se pueden mencionar El poco conocimiento de las finanzas, no planificar sus necesidades futuras de capital y no mantener registros adecuados que le permitan controlar el aspecto financiero de la empresa; la situación financiera determina, evidentemente, las características del resto de las actividades de este tipo de negocios. En consideración al caso, una eficiente gestión financiera abarca los aspectos siguientes:

2.7.1. Planificación financiera

De acuerdo a Gitman (2007), es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren. El mismo autor indica que es un conjunto de estrategias, los cuales se aplican en el ámbito financiero para obtener objetivos a largo plazo, que motiven a los directivos, analizar y valorar los posibles estados futuros del ambiente económico en el que se desenvuelve la empresa, y su impacto en la misma. Así pues, no se puede entender este proceso hacia otra situación deseada sin la fijación de objetivos y la asignación de recursos encaminados a su consecución.

Por otra parte Suárez (2008), respecto a la planificación financiera, refiere:

La misma comprende el establecimiento de las líneas de acción a seguir ante diversas situaciones o panoramas que pueden acontecer razonablemente, de cara a la consecución

de los objetivos establecidos, teniendo en cuenta las circunstancias limitativas y promotoras del ámbito financiero.(p.32)

Esta descripción no coincide con la conocida de establecer un futuro deseado y la forma de alcanzarlo, que es más amplia, y confiere a la planificación el carácter de dirección en sí misma. En efecto, indica el mismo autor que, según esta definición se requiere el establecimiento previo de objetivos financieros por parte de la estructura de la organización y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Además, la ejecución de los planes exige una estructura: La Administración, Siendo ésta la estructura que recoge las líneas de autoridad y responsabilidad, crea canales de comunicación, establece procedimientos para alcanzar los objetivos, y determina la forma de contratar y asignar los recursos humanos.

A su vez, Suárez (op.cit), agrega, “la planificación financiera es la parte de la planificación general de la empresa que se ocupa de los aspectos financieros” (p.33) relegando los no financieros, aunque no los olvida. A su vez, el plan financiero general integra los diferentes planes financieros parciales referidos a los diferentes aspectos de la actividad empresarial, o al mismo plan pero con un horizonte temporal diferente. En cuanto, a los objetivos con los que se confecciona el Plan Financiero han de ser compatibles con el objetivo general de la empresa, aunque más concretos, controlables y operativos.

2.7.2. Dirección financiera

Esta instancia abarca las acciones que realizan los gerentes para el logro de los objetivos financieros previamente planificados; en este sentido, incluyen las actividades del manejo del activo circulante y la administración

del financiamiento. El activo circulante comprende: el efectivo, las cuentas a cobrar y el inventario. El efectivo es el activo circulante de mayor necesidad en el desarrollo de las operaciones de un negocio, es el activo más líquido y puede considerarse como el combustible que mueve a la organización. El mismo puede ser convertido en mercancías o servicios, activos fijos entre otros, de manera de a través de él generar mayores cantidades de este activo valioso. Las cuentas a cobrar, representan los derechos sobre la mercancía vendida, y parte de la inversión inmovilizada del capital de la empresa. Los inventario, representan la inversión inmovilizada de las empresas y la fuente de ganancia especialmente en las empresas comercializadoras.

En relación a la administración del financiamiento, El crédito es la fuente inmediata a la recurren las organizaciones para apoyar su funciones de producción o comercialización, ya que es la forma de hacerse conocer y de ganar un reputación crediticia, este mecanismo permite que las organizaciones crezcan llevada de la mano de sus proveedores, quienes también reciben beneficios por ceder este tipo financiamiento. En la medida que mayores alternativas de financiamiento de corto, mediano y largo plazo puede tener una empresa, mejores condiciones tendrá para crecer operativamente; esto es solo posible si los directivos logran mantener equilibrado la necesidad de un máximo de financiamiento y la generación de liquidez que permita cubrir los compromisos dentro de los lapsos fijados. De esta manera se crea reputación de pago que es garantía primaria para acceder a cualquiera de sus modalidades.

2.7.3. Control financiero

Para Joan Ma. Amat citado por González (2.006), el control de gestión “es un 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”. (p.6). La instalación de éstos sistemas están destinados a ayudar a los distintos niveles de la estructura organizacional a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución fijados a distintos plazos y que facilitan la retroalimentación que se obtiene con la información generada por los registros contables. El control de gestión financiera se relaciona con la fijación de medios de evaluación de las decisiones de los gerentes y las acciones de los subordinados; en este caso, los informes financieros, indicadores de actividad, programas de acción presupuestarios), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora entre otros.

2.7. Bases legales de la investigación

La fundamentación legal de esta investigación, se enmarca en lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), en el artículo 308, el cual establece que “El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria (...) con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país” (p.151) Bajo esta premisa se crean las condiciones para el fomento de la actividad empresarial y en el contexto de la economía actual las PYMES, como sector vital entre ellas la empresa Comercial Moreno C.A, ubicada en el Municipio Arismendi del estado Barinas. En ese mismo orden, es preciso hacer referencia a la Ley de Estímulo y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en el artículo 2, define a las PYMES como:

(...) se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales,

comerciales o de servicios, que responda a los siguientes parámetros y características: 1. Mediana empresa: Plantilla de personal entre cincuenta (50) y ciento cincuenta (150) empleados. Facturación anual entre cien mil (100.000) y ciento cincuenta mil (150.000) unidades tributarias. 2. Pequeña empresa: Plantilla de personal entre cinco (5) y cincuenta (50) empleados. Facturación anual entre diez mil (10.000) y cien mil (100.000) unidades tributarias. 3. Microempresa: Plantilla de personal no superior a cinco (5) empleados. Facturación anual entre quinientas (500) y diez mil (10.000) unidades tributarias. Parágrafo 1. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de plantilla de personal y facturación anual diferente a los indicados, el factor determinante para dicho efecto será el de la plantilla de personal.(p.2)

Normas internacionales de información financiera (NIF)

De acuerdo Melgar (2011) consisten en

Un conjunto único de normas legalmente exigibles y globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad basados en principios claramente articulados; que requieren que los estados financieros contengan información comparable, transparente y de alta calidad, que ayude a los inversionistas, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas (p.2)

Entre los aspectos más destacables de esta normativa se pueden mencionar la sustitución del término contabilidad por el de información financiera, las NIIF son un tema de calidad contable y de transparencia de la información financiera, más que un nuevo marco contable, basadas en principios y no en reglas, lo cual incrementa el juicio profesional que debe utilizar la gerencia de la entidad. Cabe destacar que las NIIF no están diseñadas para realizar reportes impositivos, por lo que se hace necesario que las autoridades tributarias del país dejen claramente las bases sobre las cuales una entidad debe calcular su impuesto sobre las ganancias y los valores patrimoniales por las cuales debe declarar sus activos y pasivos.

Aplicación de las Normas internacionales de información financiera (NIF) en la República Bolivariana de Venezuela.

De acuerdo a Sánchez (2010) a partir del 2009, se adopta la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades y con la aplicación de tal norma sustituye los *Ven PCGA* por las *VEN-NIF PYME*, producto de los acuerdos del directorio nacional ampliado de la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV) reunido en Caracas. Sin embargo, un año antes (2008) se establece los parámetros, según la FCCPV, que permiten ubicar una empresa como PYME. En lo que respecta a la utilidad e importancia de las NIF en las PYMES de acuerdo a Melgar (2011) permiten estandarizar la aplicación de los principios de contabilidad, facilita la lectura y análisis de la situación financiera de las empresas, permite sistematizar la información financiera para la obtención de créditos, entre otros.

2.8. Operacionalización de las variables

Para Bernal (2006), la operacionalización de las variables “consiste en el desglosamiento de las variables en aspectos sencillos que permiten la mayor aproximación para poder medirla” (p. 88). El proceso se inicia con la definición de las variables seleccionadas a partir de los objetivos específicos, en esta etapa, el investigador conceptualiza de acuerdo con sus criterios, referencias o paradigma la variable, cuyas afirmaciones utilizará a lo largo de la investigación. La segunda definición es la operacional en la cual el investigador señala las actividades u operaciones que debe emprenderse con el fin de medir la variable atendiendo a su naturaleza y propiedades; al respecto Reynolds citado por Hernández, Fernández y Baptista (2.006) “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para describir las impresiones sensoriales, las

cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado”
(p. 146).

Tabla N° 1
Identificación y definición de variables

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN
Diagnosticar la gestión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A,	Gestión financiera	Terrazas (2009), es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (p.57)
Determinar los requerimientos funcionales del plan estratégico financiero para la empresa Comercial Moreno C.A,.	Plan estratégico	De acuerdo con Partidas (2011), “Es un documento en el o los responsables de una organización, reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía o institución en el mediano plazo” (p. 54)

Fuente: El autor (2.017)

Tabla N° 2
Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
Gestión Financiera	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa empresariales • Participación y Presupuesto • Sistemas de información contable y financiera • Personal 	Entrevista, cuestionario	1,2 3 4, 5 6, 7, 8,9 10
		<ul style="list-style-type: none"> • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de inventarios • Manejo de efectivo • Financiamiento • Rentabilidad 		11 12 13,14 15
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Indicadores financieros • Control financiero y presupuestario 		16 17 18
Plan estratégico	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso ➤ Factibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento • Liderazgo • Técnica Económica Social 	Entrevista, cuestionario	19 20 21, 22 23 24, 25

Fuente: El autor (2.017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe el procedimiento metodológico que se utilizó en la investigación con lo cual se abordaron los objetivos propuestos. En este momento el investigador establece las estrategias a seguir para afrontar los hechos; es decir, formula el modelo operativo que le permitió acercarse al objeto de estudio sin intentar influir y constatar así la realidad con sus planteamientos.

3.1. Paradigma de la investigación

La presente investigación se abordará desde el enfoque del Paradigma Cuantitativo, el cual de acuerdo con **Palella y Martins (2010), la investigación bajo este enfoque presupone la aplicación de instrumentos para la recolección de información que posteriormente se codifica, tabula y analiza para concretar conclusiones”** (p). A su vez, Balestrini (2010) básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas y busca describir los hechos de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Este paradigma considera la realidad social a imagen y semejanza de la realidad física. Su fuente epistemológica predominante es el positivismo, por lo su abordaje se restringe a lo medible o cuantificable.

La investigación se enmarcó en este paradigma ya que el investigador buscó la verificación empírica de los hechos; la complejidad de la investigación la redujo la variable gestión financiera medida a través de un cuestionario que posteriormente codificó, tabuló y utilizó la estadística descriptiva para llegar a sus conclusiones. El instrumento reunió las

características de validez y confiabilidad, los cuales dieron rigurosidad científica a la investigación.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño es la fase en la cual se muestra la manera o procedimiento que se llevó a cabo para la recolección de la información. De acuerdo con Sabino (2007), “su objetivo es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de un plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p. 67). Para el manual el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), se refiere a este tipo de diseño como “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos e interpretarlos (...) en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p. 18).

3.3. Tipo de investigación

Según el tipo de datos a recoger el tipo de investigación que se realizó fue de campo, en opinión de Paella y Martins (2010), se considera la recolección de datos directamente de la realidad en que ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables” (p. 88). Para el presente estudio se obtuvo la información primaria de los empleados de la empresa Comercial Moreno C.A, teniendo en cuenta la realidad donde ocurren los hechos. Con la investigación de campo, el investigador pudo obtener con precisión la información requerida con la cual operacionalizar sus variables.

3.4. Nivel de la investigación

La investigación se adapta a las características de un estudio descriptivo. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2012), expresan que, los estudios descriptivos consisten “en describir situaciones y eventos. Es decir cómo se manifiesta cada fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60). A su vez, Arias (2012), expresa “ consiste en la caracterización de aquellos fenómenos que se indagan para obtener abundantes datos sobre una realidad en un momento determinado” (p12).

En relación con lo expuesto, se infiere que los resultados de la investigación se ubicaron en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos por cuanto miden la variable gestión financiera, interpretando esta definición, puede afirmarse que se ajusta a la finalidad del estudio realizado para proponer el plan estratégico para la empresa Comercial Moreno C.A.

3.4. Modalidad de Investigación

Tomando en cuenta los objetivos planteados en la investigación, la misma estará enmarcada en la modalidad de proyecto factible, definido por Balestrini (2010) como:

(...) estudios prospectivos en el caso de las ciencias sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, entre otros. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho

estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada (p.8).

A su vez, el manual de la Universidad Pedagógica Libertador (UPEL) (2014), señala:

... elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo de una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

Esta investigación propone un plan estratégico viable para solucionar problemas de la empresa objeto de estudios, en relación con esto, el autor parte de un diagnóstico para así explorar, describir explicar y proponer alternativas de cambio. De los planteamientos anteriores, se deduce que el proyecto factible debe incluir las etapas de diagnóstico, factibilidad, elaboración de la propuesta y finalmente su evaluación.

3.5. Población y muestra

La población es definida por Arias (2012), como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). Igualmente, Balestrini (2010), señala que “desde el punto de vista estadístico, la población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos, de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137).

Ahora bien, en lo que respecta a la muestra, para Arias (2012), consiste en un “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Por su parte, Tamayo y Tamayo. (2011), define a la muestra como “la selección de algunos elementos, con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual está formada” (p.115). En concordancia con estas conceptualizaciones y al número total finito de la población estudiada, la misma se dejó en su totalidad de una forma integral para desarrollar el estudio, también conocida como muestra de tipo censal, definida por Ramírez (2008) “como la selección de la totalidad de las unidades que conforman la unidad de investigación”. A continuación se desglosa la población y muestra del presente estudio.

Tabla N° 4
Identificación de la población y muestra de la investigación.

N°	Accionista	Cargo
1	Ing. Daniel Parra	Presidente
2	Med.Vet. Daniel Parra (hijo)	Vicepresidente
3	Licdo. Lewis Osorio	Gerente de administración y recursos humanos
4	Ing. Alina Martín	Gerente de Comercialización

Fuente: el autor (2017)

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas y los instrumentos de recolección de datos es definida por Balestrini (2010) como “un procedimiento más o menos estandarizado utilizado para la recolección de información con bastante éxito en el ámbito de las ciencias sociales.” (P. 137). Para el presente estudio se tomó como técnica la encuesta. En lo que respecta al instrumento, se utilizó un cuestionario el cual, Arias (2012), refiere como un instrumento que permite “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas

acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 68). Dicho instrumento se compuso de 25 ítems, con alternativas múltiples consideradas como: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Dicho formato puede revisarse en el anexo A.

3.7. Validez del instrumento de recolección de datos

Según Arias (2012) la validez se define como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346). En concordancia con el autor, hablar de validez implica una correlación interna entre los basamentos teóricos, objetivos e ítems que forman parte del instrumento. A su vez, Balestrini (2006) define la validez, “como el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 139). Para validar el instrumento de recolección de la información primaria se recurrió al juicio de expertos, para ello se solicitó la colaboración de dos (2) especialistas uno (1) en contenido y uno (1) en metodología. A quienes se entregó un instrumento de validación como el que se anexa al presente trabajo. Estos expertos determinaron que el instrumento realmente refleja el dominio específico del contenido que se pretende medir.

3.8. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

La confiabilidad de un instrumento de recolección de información, en opinión de Hernández, Fernández y Baptista (2012), “se refiere al grado en que su acción repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales “ (p. 353). La confiabilidad de un instrumento de medición se determina a través de fórmulas estadísticas; entre los diversos procedimientos para medir la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se encuentra el

Coeficiente de Alpha de Cronbach. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de múltiples respuestas como es el caso de las escala tipo Lickert; es decir, cuando los ítems del instrumento presentan una escala de opciones.

Es necesario señalar, que este coeficiente de Cronbach necesita solo una aplicación y produce resultados oscilan entre cero (0) y uno (1), donde el coeficiente cero (0) representa una confiabilidad nula y el coeficiente uno (1) expresa un máximo de confiabilidad. En el presente estudio se utilizó como medida de confiabilidad este coeficiente para el cual se empleó la hoja de cálculo Excel para su determinación siendo su resultado de 0,82. La magnitud del coeficiente puede ser guiada por la escala representada por Ruíz (2005), quien establece que cuando el coeficiente de confiabilidad esté entre el rango de 0,81 a 1 la magnitud será muy alta.

3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Adecuando la metodología al problema en estudio se emplearon una serie de pasos en el desarrollo de la investigación. En relación al procesamiento y análisis de la información expresa Arias (2012), “describen las distintas operaciones a la que fueron sometidos los datos que se obtengan tales como: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. (p. 111). Dentro de este contexto, se cumplió con una serie de pasos para el tratamiento de los datos, que se resumen en las fases siguientes:

Fase Documental: Revisión preliminar de la bibliografía documental y demás fuentes relevantes al tema, problema u objetivo del trabajo. De acuerdo con, Arias (2006) “es aquella que se basa en la obtención o análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 47).

Fase de Campo: Selección del diseño de investigación asumido, la definición de variables e indicadores, descripción de la población, descripción de los instrumentos de recolección de datos, con indicación de su validez, confiabilidad y métodos seguidos para obtenerlas. En esta fase se cumplen los pasos siguientes:

1. Se aplicó el instrumento a la población de la empresa.
2. Se procedió al análisis de los resultados tomando como referencia el valor porcentual de las respuestas de cada ítems mediante la aplicación de los procedimientos de la estadística descriptiva.
3. Presentación de conclusiones y recomendaciones.

Fase Operativa: Comprende la elaboración de la propuesta del plan estratégico para la optimización de la visión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A.; teniendo en cuenta los elementos siguientes:

1. Se seleccionaron las líneas de acciones que deben cambiarse para modificar la situación actual de la empresa objeto de estudio. En una primera etapa se realiza el diseño del plan en el cual se detallan las estrategias, medios, acciones y recursos necesarios para lograr establecer el plan. Para ello, fue necesaria la consulta documental que sirve como basamento teórico de la presente investigación pero referida de forma específica a los procesos de planificación estratégica financiera.
2. Se formularon objetivos generales y específicos de la propuesta que sirvieron para operacionalizar la construcción de la propuesta dirigida a la empresa Comercial Moreno C.A.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo de la investigación se presenta el análisis e interpretación de los resultados conformada por la presentación de un gráfico de barras que muestra los resultados numéricos y porcentuales de las opiniones de los sujetos encuestados correspondiente a cada tems planteado en el instrumento de recolección de datos, a su vez, se realiza el análisis del comportamiento estadístico de la tendencia con bases en las respuestas obtenidas, insumo a partir del cual se prepararan las conclusiones en el capítulo posterior. Según Pérez (2010), “el análisis de los resultados consistirá en explicar los resultados obtenidos y comparar estos con los datos obtenidos por otros investigadores, es una evaluación crítica de los resultados desde la perspectiva del autor tomando en cuenta los trabajos de otros investigadores y el propio” (p.166).

Este procedimiento se cumplió atendiendo a los indicadores definidos en el cuadro de operacionalización de las variables; partiendo de las medidas contenidas en los objetivos específicos de la presente investigación. Sin embargo, es necesario planificar los principales aspectos considerados para realizar el análisis teniendo en cuenta los supuestos que puede formularse el investigador, ya que estas determinan la calidad del análisis. Una adecuada interpretación de los resultados se fundamenta en un diseño experimental adecuado a la naturaleza del problema abordado, teniendo en cuenta la realización de las observaciones y las mediciones de forma cuidadosa; así como la técnica de investigación seleccionada. Se muestra a continuación el tratamiento que se dio a cada ítems.

VARIABLE: Gestión Financiera. Ítem 1

Ante la interrogante: La empresa tiene definida su estructura organizativa, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

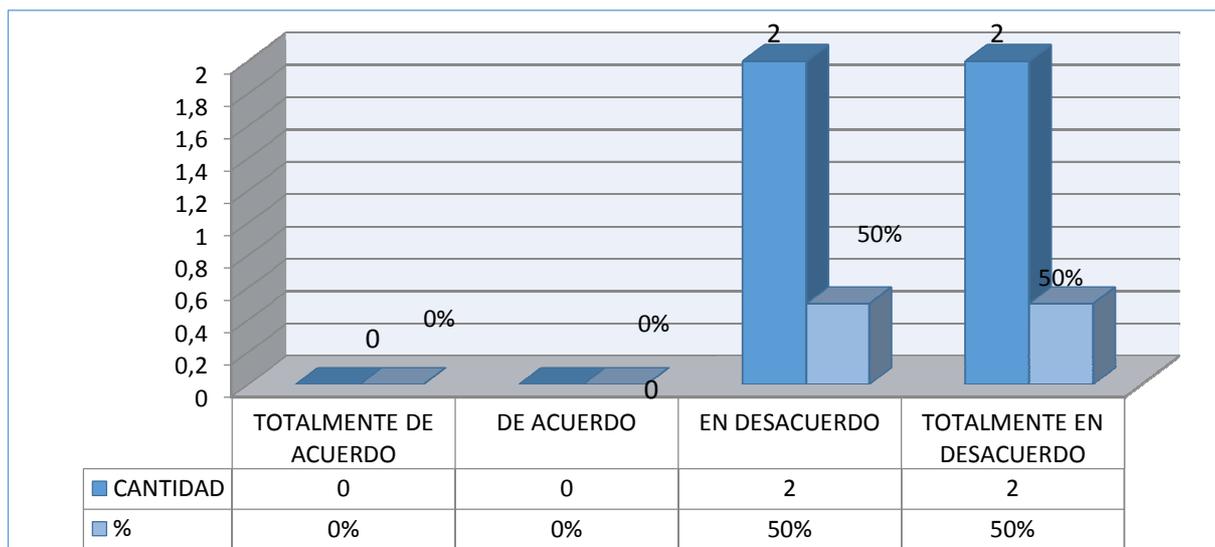


Figura 2. Distribución las respuestas del ítem 1 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

Los resultados del ítems expresan que la opción en desacuerdo obtuvo dos (2) respuestas para 50% y la opción totalmente en desacuerdo registro dos (2) respuestas para 50%; las otras opciones no se consideraron. Estos resultados evidencian que los encuestados opinan que la empresa Comercial Moreno C.A. no tiene definida su estructura organizacional de manera formal; esto representa una debilidad ya que no permite que se identifiquen las líneas de autoridad y responsabilidad para cada una de las unidades operacionales. .

VARIABLE: Gestión Financiera. **Ítem 2**

Ante la interrogante: Los empleados conocen sus funciones dentro de la empresa, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

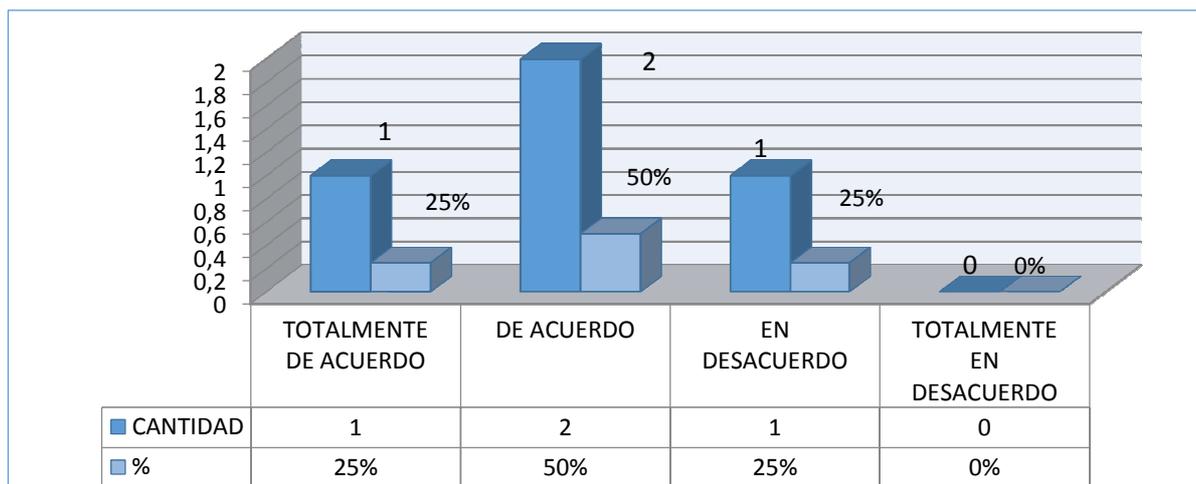


Figura 3. Distribución las respuestas del ítem 2 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

En relación con la interrogante se obtuvo como respuestas: Una (1) totalmente de acuerdo para 25%, dos (2) de acuerdo para 50% y una en desacuerdo para 25%. Con estos resultados se infiere que la mayoría de los empleados conoce sus funciones dentro de la organización, aspecto importante para el cumplimiento del proceso administrativo; además, constituye una fortaleza para sus directivos.

VARIABLE: Gestión Financiera. Ítem 3

Ante la interrogante: Se encuentran definidos claramente los objetivos financieros de la empresa, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

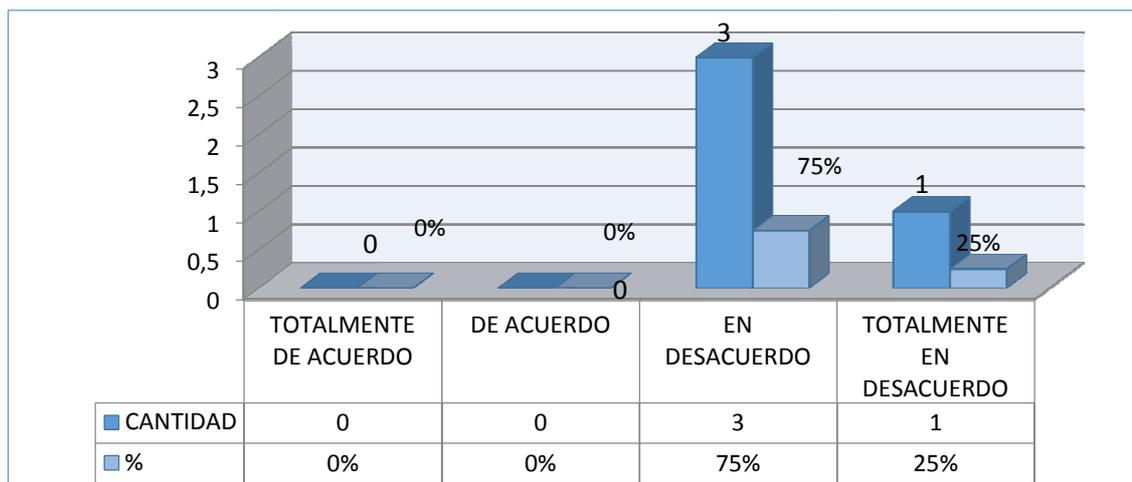


Figura 4. Distribución las respuestas del ítem 1 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

Con respecto a los resultados de la presente interrogante el items fue respondido de la forma siguiente: La opción en desacuerdo obtuvo tres (3) respuestas para 75% y la opción totalmente en desacuerdo una (1) respuestas para 25%; las otras opciones no se consideraron. Con estos resultados se infiere que la organización, en opinión, de los encuestados no tiene definidos en forma clara sus objetivos financieros; esta situación genera incertidumbre y falta de motivación en el personal ya que limita sus capacidades profesionales e impide el crecimiento de la empresa.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Item 4**

Ante la interrogante: El personal administrativo participa en la definición de los objetivos financieros, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

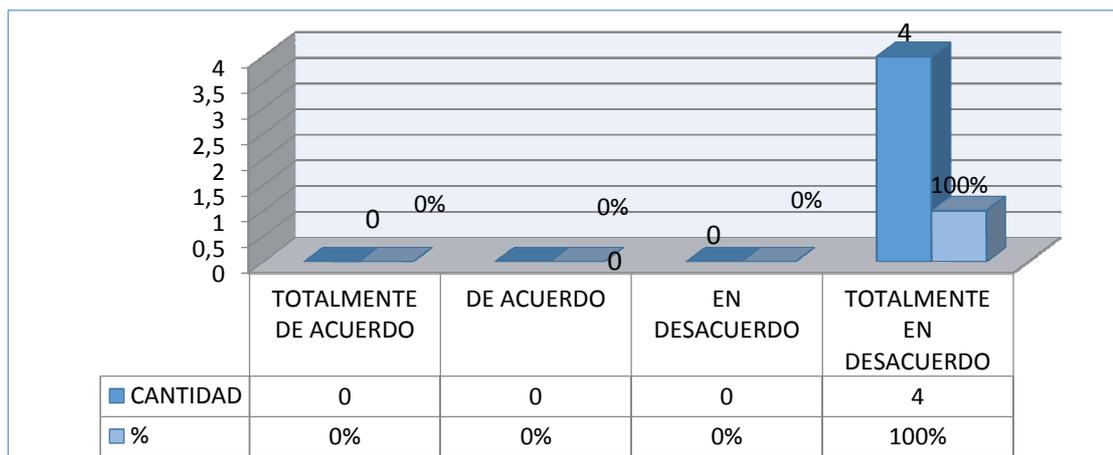


Figura 5. Distribución las respuestas del ítem 1 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

El presente items refleja los resultados siguientes: La opción totalmente en desacuerdo con cuatro (4) respuestas para 100%; las otras opciones no se consideraron. Este resultado define claramente la falta de participación e integración del personal a la labor de planificación aspecto que sugiere una directiva de liderazgo autocrático que no permite desarrollar las potencialidades del talento humano, y por el contrario lo somete a objetivos que pudieran ser superiores a las capacidades reales de le empresa.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Item 5**

Ante la interrogante: Se cuenta con un presupuesto operativo para cada ejercicio contable, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

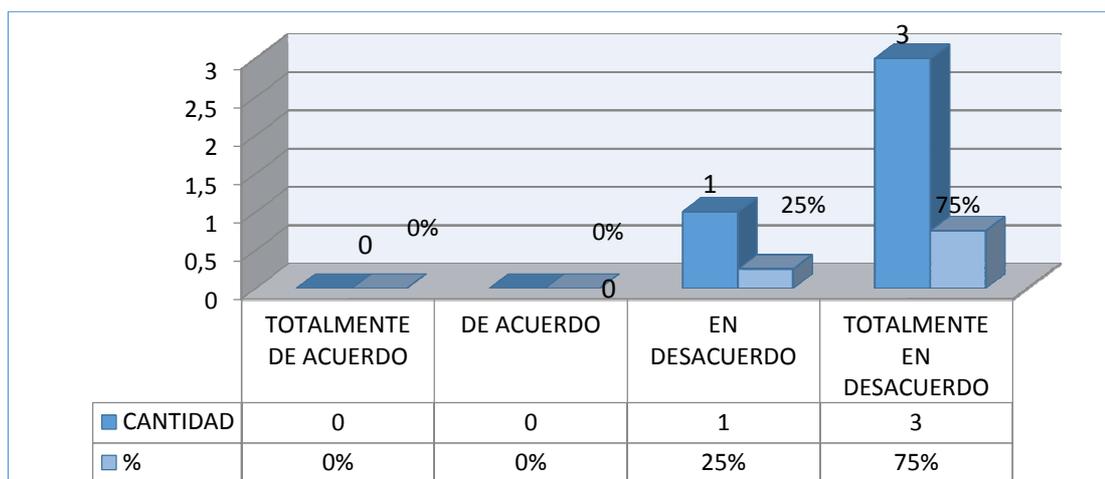


Figura 6. Distribución las respuestas del ítem 1 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2017

En relación al presente items se obtuvieron como resultados de las opiniones de los encuetados el comportamiento descrito a continuación: La opción en desacuerdo obtuvo una (1) respuestas para 25% y la opción totalmente en desacuerdo tres (3) respuestas para 75%. Con esta tendencia es claro que en la actualidad no se cuenta con un presupuesto operacional aspecto que limita el desarrollo de una gerencia eficiente e inclinada a la improvisación y la cobertura de las necesidades con bases en los hechos que ocurran en el día a día. Se hace necesario revertir esta situación de manera que puedan establecerse objetivos y responsabilidades atendiendo a una proceso de planificación cuidadosamente elaborado.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Ítem 6**

Ante la interrogante: El sistema contable funciona acorde con los requerimientos de la empresa, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

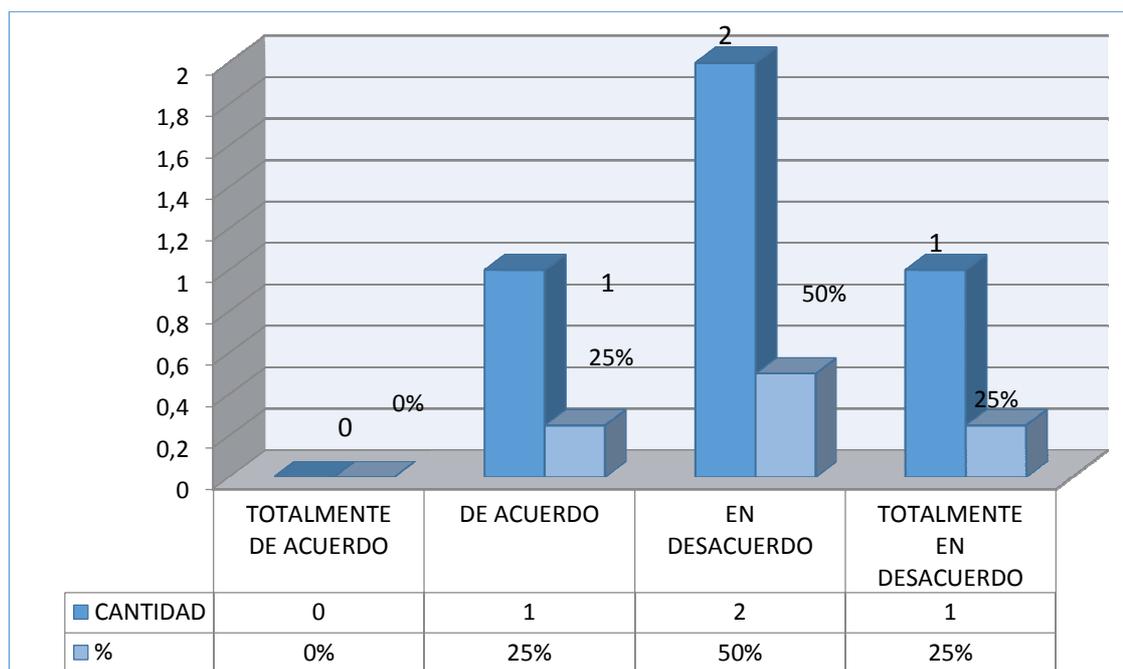


Figura 7. Distribución las respuestas del ítem 6 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2017

En relación con la interrogante se obtuvo como respuestas: Una (1) de acuerdo para 25%, dos (2) en desacuerdo para 50% y una totalmente en desacuerdo para 25%. Con estos resultados se infiere que la mayoría de los empleados opina que el sistema contable no funciona acorde con las necesidades de la empresa, significando con esto una debilidad administrativa que se traduce en la falta de información comercial necesaria tanto para la toma de decisiones como para la definición de los índices de rentabilidad y operatividad del negocio. En correspondencia con este hecho

se imprescindible modificar la presente situación con el objetivo de mejorar la eficiencia empresarial.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Ítem 7**

Ante la interrogante: Se dispone de la información financiera necesaria para la realización de las funciones del personal administrativo?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

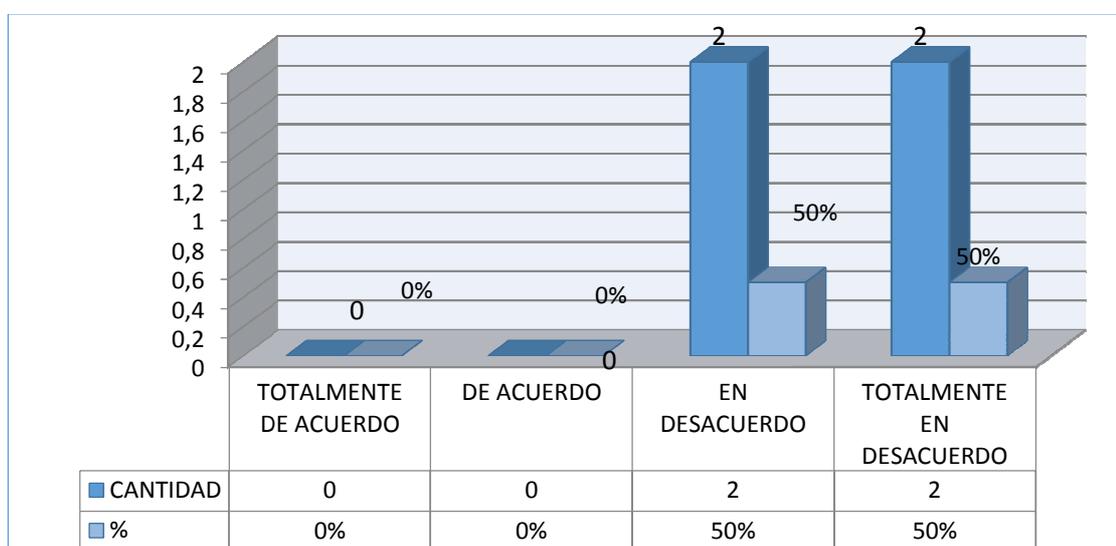


Figura 8. Distribución las respuestas del ítem 7 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

Con respecto al presente ítems destaca que las respuestas están divididas entre la opción en desacuerdo obtuvo dos (2) respuestas para 50% y la opción totalmente en desacuerdo con dos (2) respuestas para 50%. Con esta tendencia es claro que en la actualidad no se dispone de la información financiera necesaria para la realización de las funciones del personal administrativo, condición que impide la toma de decisiones y limita las capacidades del talento humano en el desarrollo de las operaciones del negocio.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Ítem 8**

Ante la interrogante: Se cuenta con programas (software) adecuados para las necesidades de información contable y financiera?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

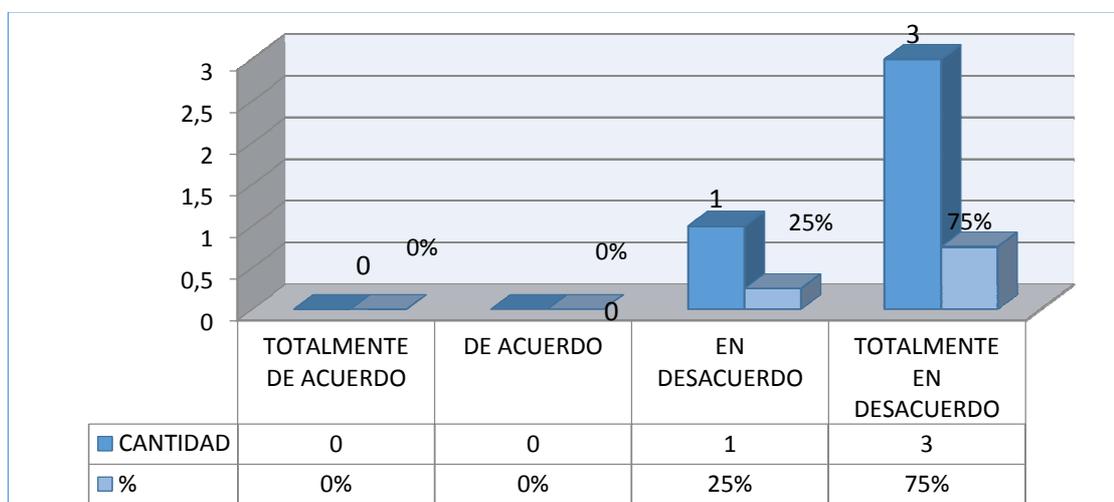


Figura 9. Distribución las respuestas del ítem 8 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2017

Con respecto al presente ítems se obtuvieron como resultados de las opiniones de los encuetados el comportamiento que se señala a continuación: La opción en desacuerdo obtuvo una (1) respuestas para 25% y la opción totalmente en desacuerdo tres (3) respuestas para 75%. La tendencia de las respuestas ofrece en forma enfática la opinión de que no se cuenta con programas (software) adecuados para las necesidades de información contable y financiera en la actualidad, situación que impide en eficiente y eficaz desempeño de los empleados adscritos a las unidades administrativas de la empresa Comercial Moreno C.A.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Item 9**

Ante la interrogante: Se cuenta con recursos en línea como conexiones bancarias para la disposición de la información financiera inmediata?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

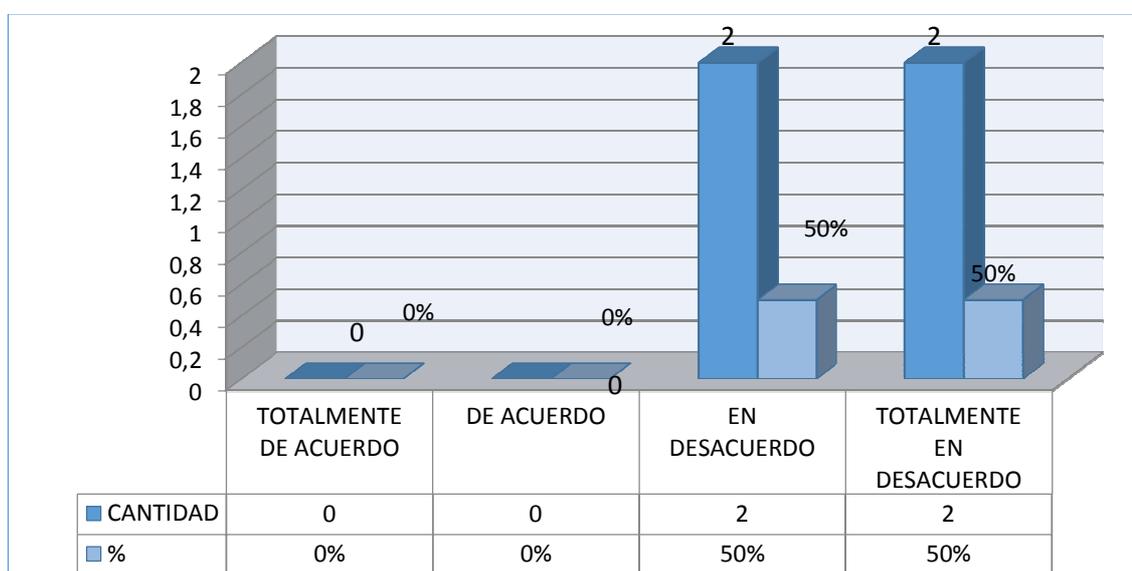


Figura 10. Distribución las respuestas del ítem 9 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

El presente ítem destaca que las respuestas están divididas entre la opción en desacuerdo con dos (2) respuestas para 50% y la opción totalmente en desacuerdo con dos (2) respuestas para 50%. Con estos resultados se infiere que los informantes opinan que no se tienen recursos en línea como conexiones bancarias para la disposición de la información financiera inmediata, aspecto que dificulta la gestión, especialmente, para la movilización del dinero y la posibilidad de aprovechar beneficios por

descuentos o rebajas en las compras de mercancías, así como un adecuado manejo del financiamiento.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Ítem 10**

Ante la interrogante: Se cuenta con el personal requerido para la ejecución de las funciones administrativas?, con las siguientes alternativas: Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

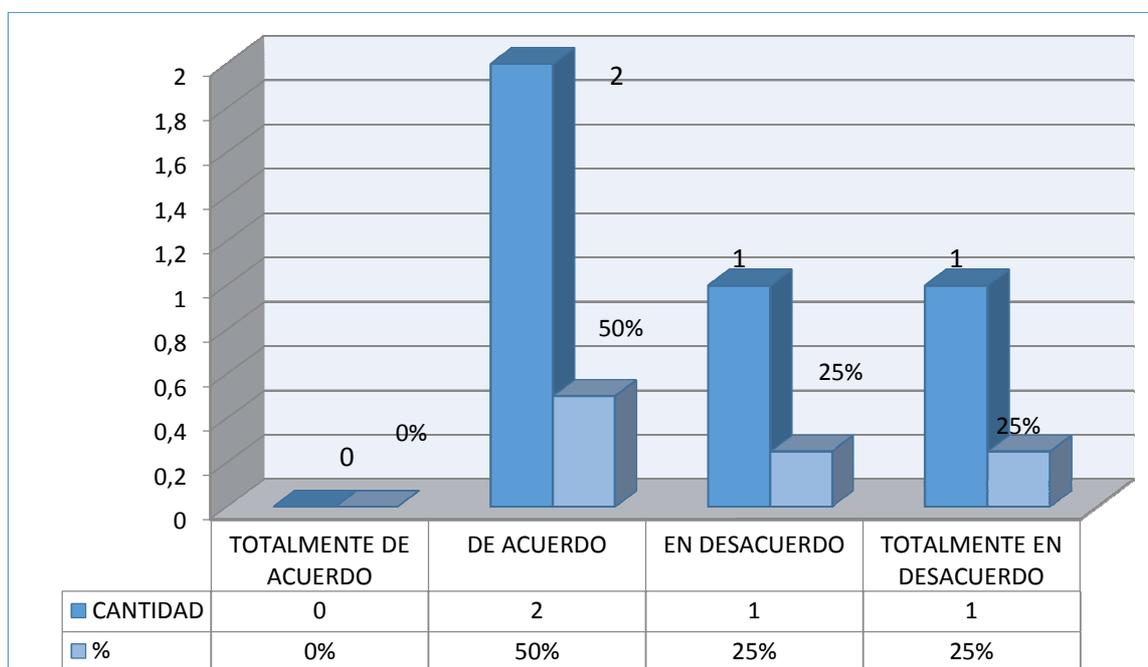


Figura 11. Distribución las respuestas del ítem 10 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

En relación con la interrogante se obtuvo como respuestas: Dos (2) de acuerdo para 25%, dos (2) en desacuerdo para 50% y una (1) totalmente en desacuerdo para 25%. La posición es dividida pero ofrece un panorama positivo en relación con la disposición del personal administrativo requerido para cumplir esta importante labor. Sin embargo, es necesario, abordar con

más detalle las opiniones que señalan la negatividad de la afirmación; este aspecto es fundamental ya que puede determinar los elementos de una problemática adicional en la organización objeto de estudio.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Ítem 11**

Ante la interrogante: Se tiene un sistema adecuado de manejo de inventarios?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

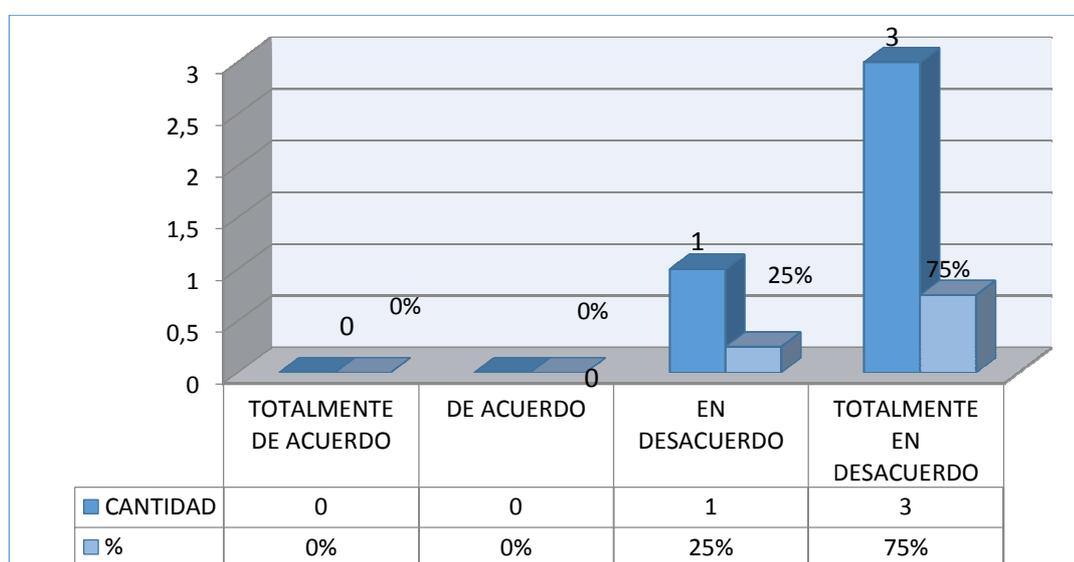


Figura 12. Distribución las respuestas del ítem 11 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

Con relación a la presente interrogante, las opiniones mostraron: La opción en desacuerdo obtuvo una (1) respuestas para 25% y la opción totalmente en desacuerdo tres (3) respuestas para 75%. Es clara la apreciación de que no se cuenta con un sistema adecuado de manejo de inventarios en la empresa, aspecto que representa una preocupante debilidad administrativa ya que la actividad comercial es uno de los pilares

fundamentales de la organización; en ese sentido, es necesario, establecer mecanismos que permitan revertir la situación actual, por lo que se debe implementar de inmediato la implementación de un plan estratégico financiero.

VARIABLE: Gestión Financiera. Ítem 12

Ante la interrogante: Se dispone de una adecuada administración de los ingresos y gastos en la empresa?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

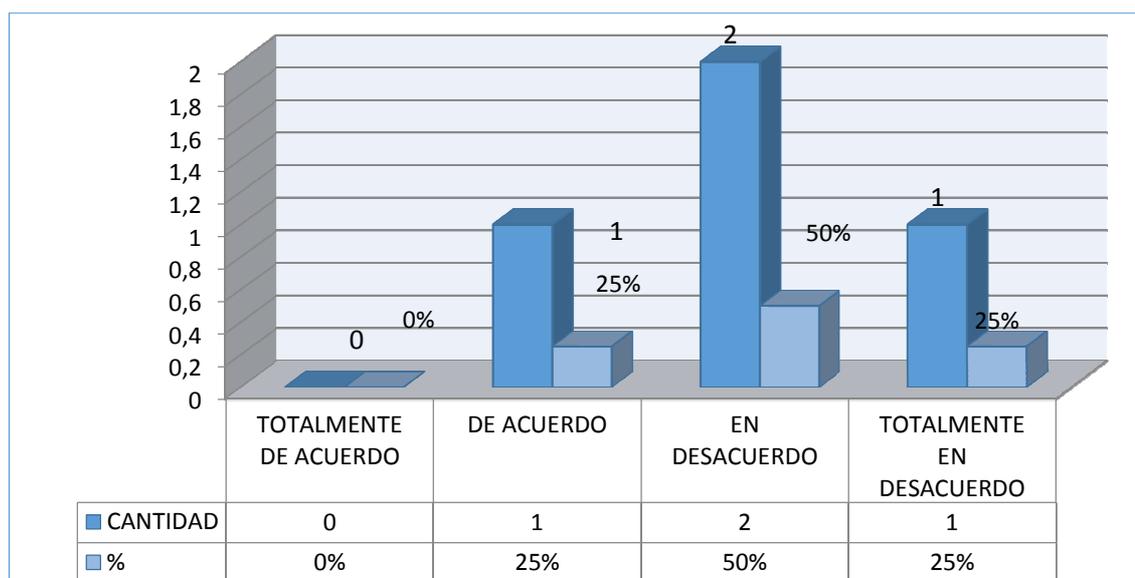


Figura 13. Distribución las respuestas del ítem 12 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

En relación con la interrogante se obtuvo como respuestas: Una (1) de acuerdo para 25%, dos (2) de acuerdo para 50% y una totalmente en desacuerdo para 25%. Con estos resultados se infiere que la mayoría de los empleados opina que la empresa Comercial Moreno C.A. no cuenta con una

adecuada administración de los ingresos y gastos; aspecto que de mantenerse puede ocasionar su insolvencia financiera y posterior quiebra; por lo cual es necesario incorporar rápidamente un control detallado de los registros de ingresos y el comportamiento de los egresos de manera de garantizar un nivel adecuado de liquidez para la empresa que garantice la rentabilidad necesaria para mantenerse en el negocio.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Item 13**

Ante la interrogante: Se realizan inversiones en relación a las necesidades de crecimiento del negocio?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

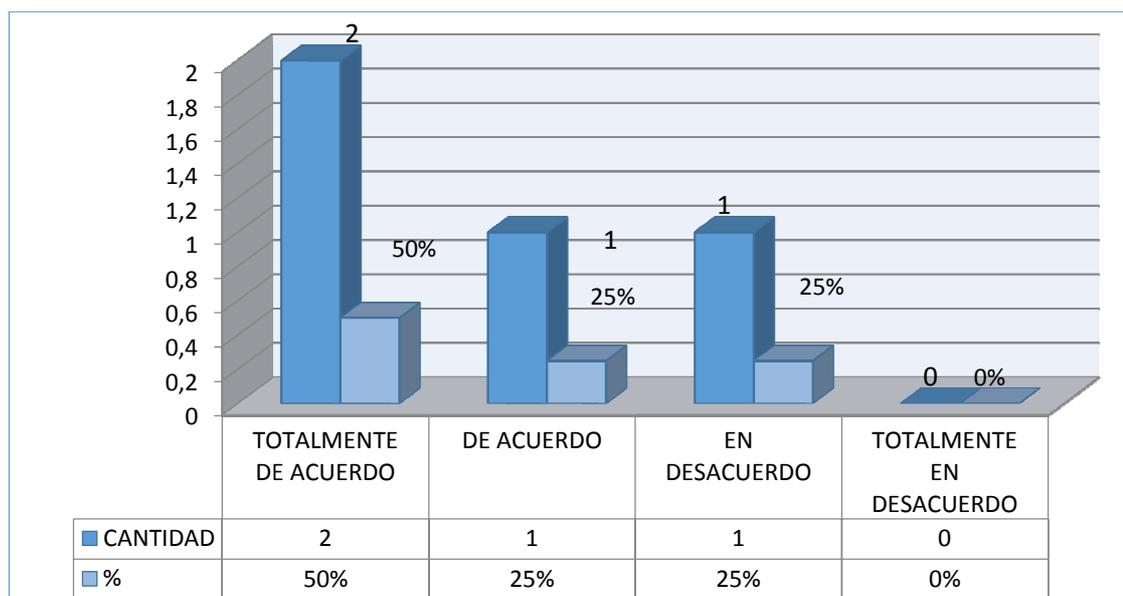


Figura 14. Distribución las respuestas del ítem 13 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

En consideración a la interrogante del presente items se obtuvo como resultados dos (2) respuestas totalmente de acuerdo, una (1) de acuerdo para 25% y una (1) en desacuerdo para 25%. Con esta respuestas se puede

afirmar que los encuestados afirman que se realizan las inversiones acordes con el crecimiento del negocio, lo que significa una fortaleza ya que se garantiza que se están adquiriendo los activos necesarios para fortalecer en el futuro las áreas de expansión del negocio; lo cual es positivo.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Ítem 14**

Ante la interrogante: Se dispone de las alternativas de financiamiento necesarias para los requerimientos del negocio?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

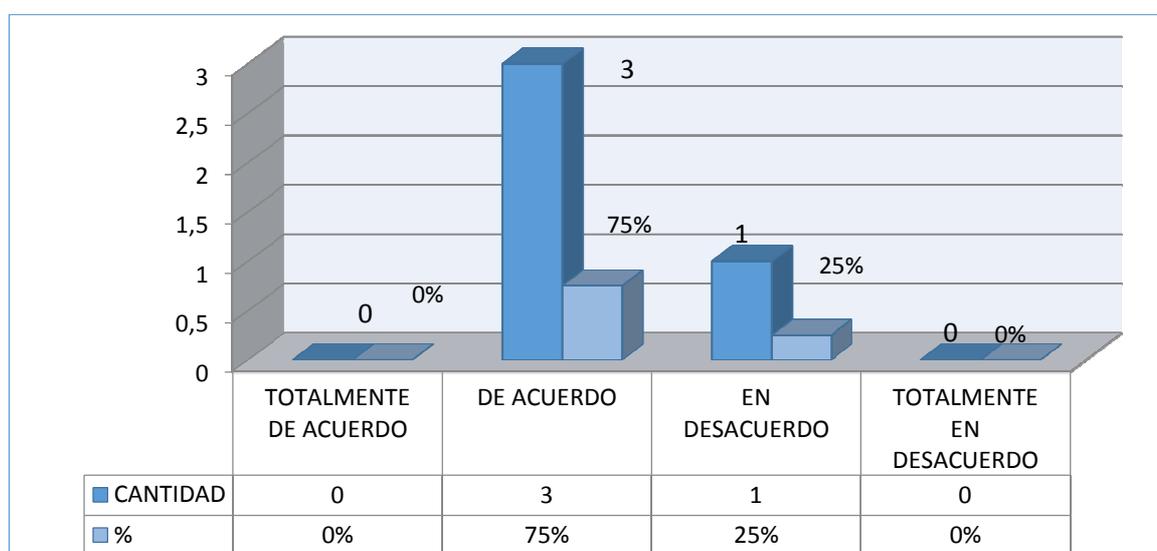


Figura 15. Distribución las respuestas del ítem 14 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

Tomando en cuenta las repuestas de los encuestados se tiene como resultados: La opción de acuerdo con tres (3) opiniones favorables para 75%

y la opción en desacuerdo con una (1) opinión para 25%. Con relación a los resultados se infiere que la mayoría expresa que en la actualidad se cuenta con las alternativas de financiamiento que necesita la empresa Comercial Moreno C.A., para su actividades operacionales. Esto se considera una fortaleza, ya que permite afirmar que la organización tiene el apoyo confianza del sector financiero para coadyuvar en su crecimiento.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Item 15**

Ante la interrogante: Las ganancias obtenidas son adecuadas al tipo de negocio en la región?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

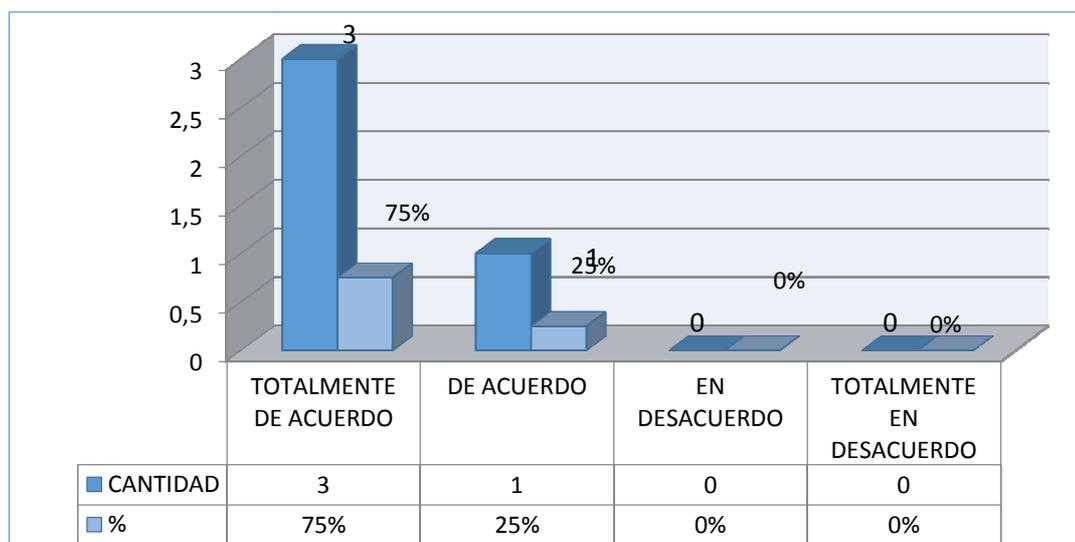


Figura 16. Distribución las respuestas del ítem 15 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

En consideración a la interrogante del presente items se obtuvo como resultados tres (3) respuestas totalmente de acuerdo para 75% y una (1) de

acuerdo para 25%. Con esta respuestas se puede afirmar que los encuestados se inclinan por la posición que las ganancias obtenidas por la empresa Comercial Moreno C.A. son acordes al tipo de negocio dentro de la región. Esta coyuntura permite apreciar que existe un nivel de rentabilidad acorde con el tipo de empresa lo cual es una fortaleza para la organización y supone una base sólida para mantenerse competitivos dentro de su mercado meta.

VARIABLE: Gestión Financiera. **Item 16**

Ante la interrogante: Se realizan informes de resultados comerciales de forma periódica?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

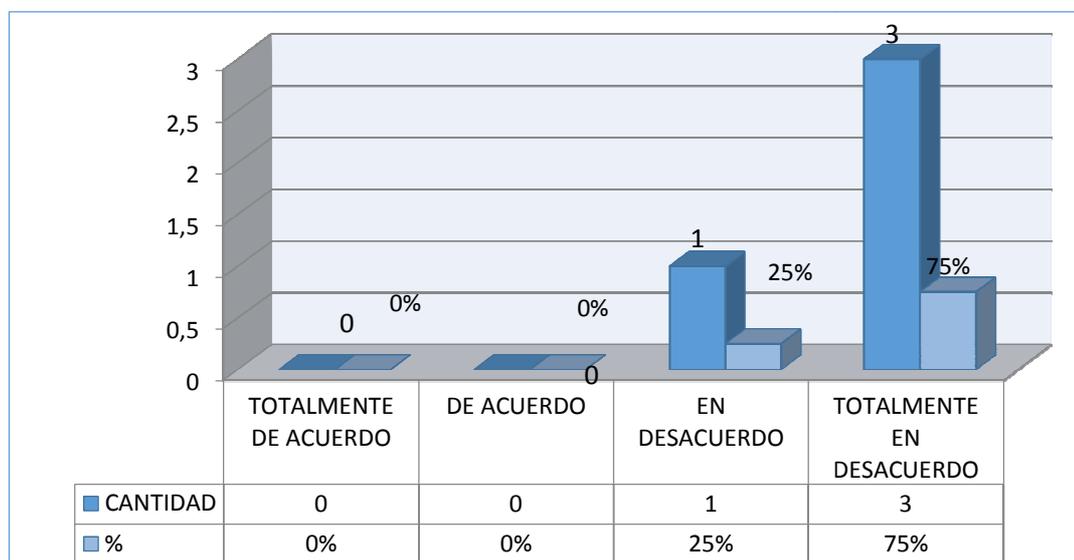


Figura 17. Distribución las respuestas del ítem 16 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

Teniendo en cuenta el comportamiento de los estadísticos del presente ítem, puede apreciarse que la opción en desacuerdo obtuvo una (1) respuestas para 25% y la opción totalmente en desacuerdo tres (3) respuestas para 75%. Su significado es evidente que la mayoría de los encuestados opinan que no se preparan informes periódicos de los resultados del operación del negocio; esta opinión ratifica la falta de información con los que cuenta su personal administrativo para tomar decisiones que redunden en mejoras en la eficiencia y efectividad.

VARIABLE: Gestión Financiera. Ítem 17

Ante la interrogante: ¿Se implementan indicadores de gestión financiera para medir los resultados de las decisiones?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

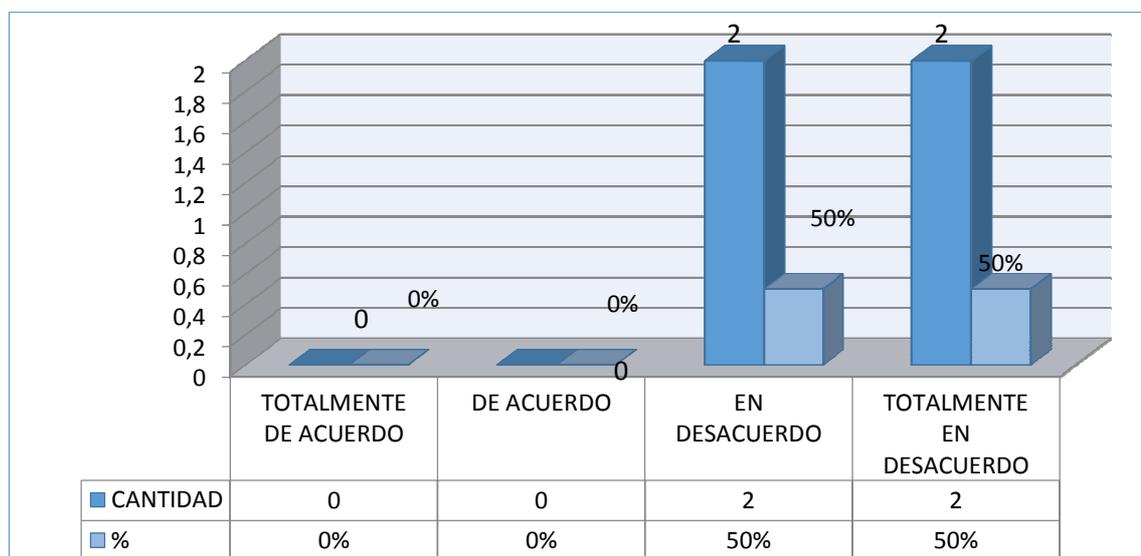


Figura 18. Distribución las respuestas del ítem 17 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

El presente items destaca que las respuestas estan divididas entre la opción en desacuerdo con dos (2) respuestas para 50% y la opción totalmente en desacuerdo con dos (2) respuestas para 50%. Con estos resultados, aseguran los encuestados que no se implementan indicadores de gestión financiera para medir los resultados de las decisiones que se toman; esta técnica permite mediante la combinación de información cuantitativa y cualitativa establecer la efectividad con la cual se cumplen con los objetivos propuestos. Es necesario diseñar los indicadores necesarios como mecanismo de control y de insumo generador de información dentro de la empresa.

VARIABLE: Gestión Financiera. Item 18

Ante la interrogante: ¿La empresa cuenta con los controles presupuestarios y financieros necesarios para cumplir una gestión clara y transparente?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

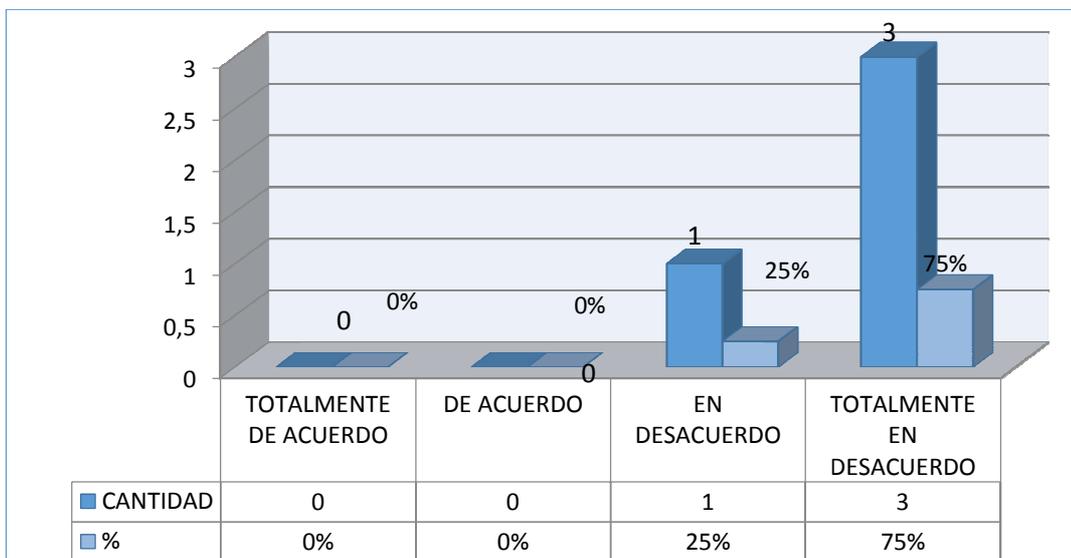


Figura 19. Distribución las respuestas del ítem 18 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

Basando en las respuestas obtenidas que para este ítem considera: La opción en desacuerdo obtuvo una (1) respuestas para 25% y la opción totalmente en desacuerdo tres (3) respuestas para 75%. Se interpreta en opinión de los informantes que en la actualidad la empresa Comercial Moreno C.A. no cuenta con los controles presupuestarios y financieros necesarios para cumplir una gestión clara y transparente, en consecuencia no es posible establecer mecanismos de regulación de la actividad comercial, así como tampoco retroalimentar los procesos administrativos con la finalidad de resolver problemas relacionados con el seguimiento y evaluación de la gestión.

VARIABLE: Plan estratégico Ítem 19

Ante la interrogante: El personal y los directivos están comprometidos con el crecimiento de la empresa?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

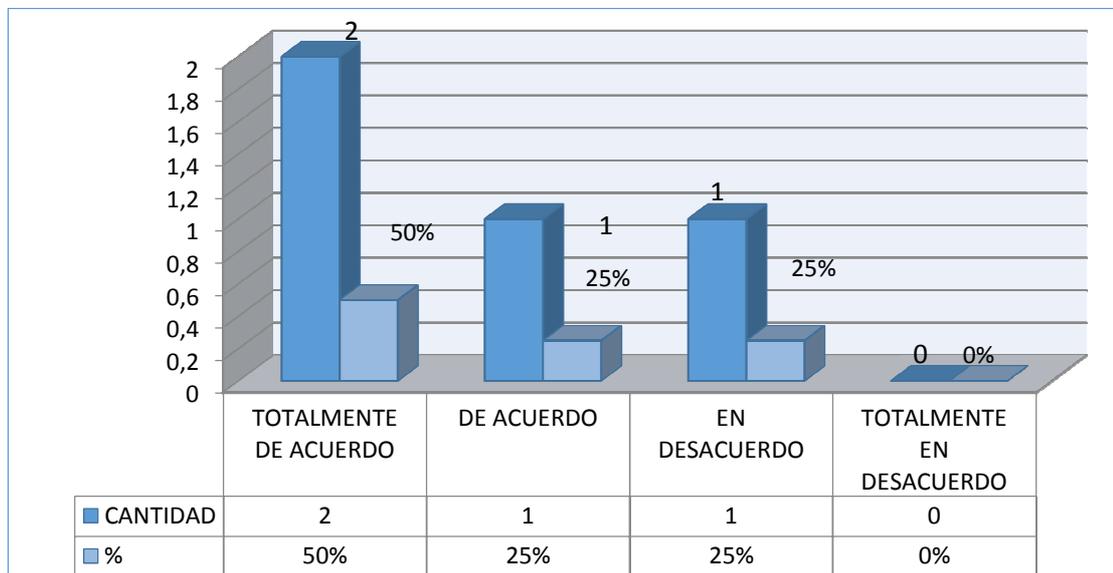


Figura 20. Distribución las respuestas del ítem 6 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2017

Los resultados expuestos para el preste items muestran que la opción totalmente de acuerdo obtuvo dos (2) respuestas para 50%, la opción de acuerdo una (1) para 25% y una (1) en desacuerdo para 25%. Con esta respuestas se puede afirmar que los encuestados afirman en su mayoría que el personal y los directivos están comprometidos con el crecimiento de la empresa por lo que constituye una fortaleza para la organización ya que puede contar con su talento humano para iniciar procesos de cambios que la conduzcan hacia la mejora de sus resultados financieros.

VARIABLE: Plan estratégico **Ítem 20**

Ante la interrogante: Los directivos poseen las cualidades de líderes para generar cambios que permitan el crecimiento del negocio?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

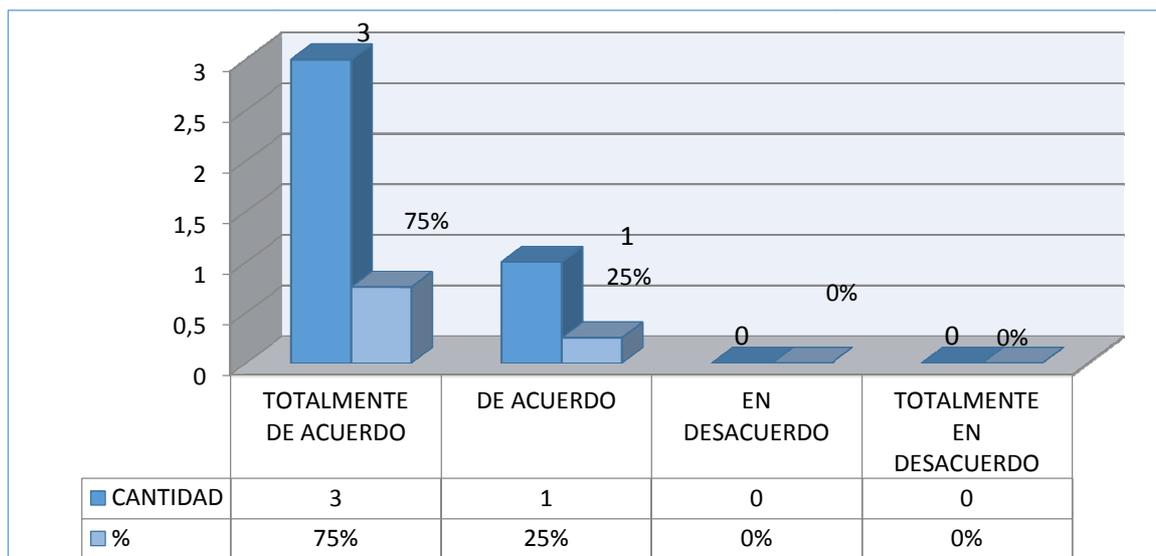


Figura 21. Distribución las respuestas del ítem 6 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2017

Los resultados del instrumento para este ítem muestran los resultados siguientes: la opción totalmente de acuerdo tres (3) respuestas para 75% y una (1) de acuerdo para 25%. Con este escenario se puede afirmar Los directivos poseen las cualidades de líderes para generar cambios que permitan el crecimiento del negocio lo cual es una fortaleza ya que el personal acepta y confía en sus líderes en procesos de emprendimiento empresarial.

VARIABLE: Plan estratégico **Ítem 21**

Ante la interrogante: El personal cuenta con la formación y experiencia profesional para emprender mejoras en el funcionamiento de la empresa?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

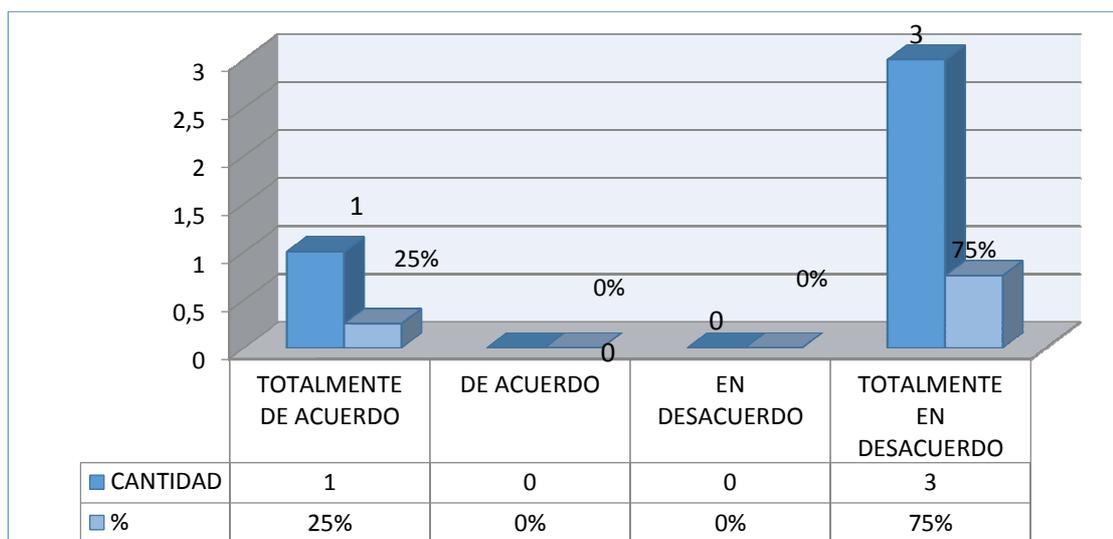


Figura 22. Distribución las respuestas del ítem 6 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2017

Basando en las respuestas obtenidas que para este ítem considera: La opción totalmente de acuerdo una (1) respuestas para 25% y la opción totalmente en desacuerdo tres (3) respuestas para 75%. Se interpreta en opinión de los informantes que en la actualidad la empresa Comercial Moreno C.A. no cuenta con el personal con la formación y experiencia profesional para emprender mejoras en el funcionamiento, aspecto que en la actualidad constituye una debilidad pero es posible cambiar mediante programas de formación y capacitación; a través de un plan estratégico como el que se propone en la presente investigación.

VARIABLE: Plan estratégico Item 22

Ante la interrogante: El personal está dispuesto a recibir formación profesional para mejorar el sistema administrativo actual?, con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo_ Totalmente en desacuerdo_

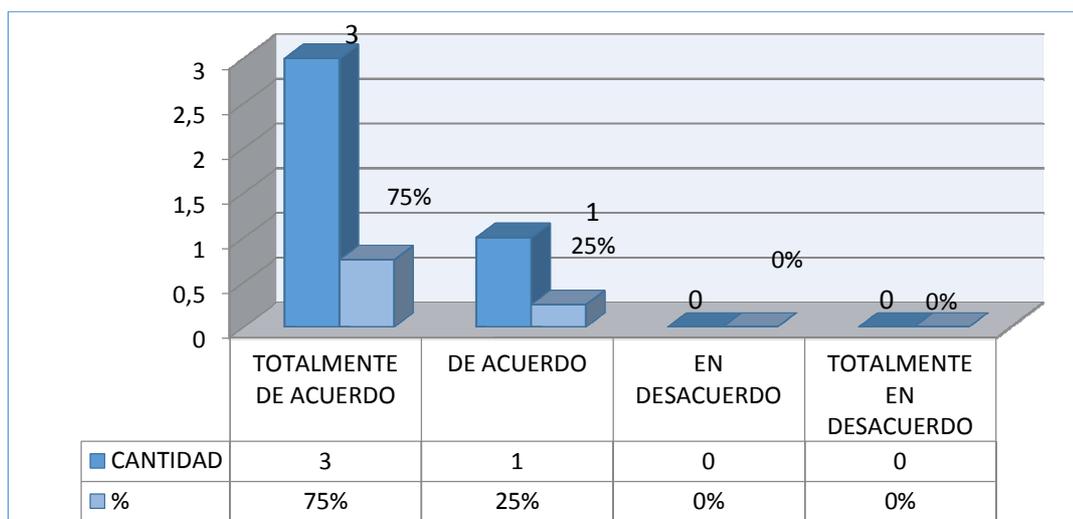


Figura 23. Distribución las respuestas del ítem 6 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2017

Partiendo de las respuestas obtenidas para el presente items se tiene: la opción totalmente de acuerdo tres (3) respuestas para 75% y una (1) de acuerdo para 25%. Con esta respuestas se puede afirmar que los encuestados se inclinan por afirmar que están dispuesto a recibir formación profesional para mejorar el sistema administrativo actual, aspecto importante para garantizar la factibilidad de la propuesta en desarrollo en la presente investigación.

VARIABLE: Plan estratégico Item 23

Ante la interrogante: Los directivos de la empresa están dispuestos a invertir en la implementación de sistemas administrativos más eficientes? , con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

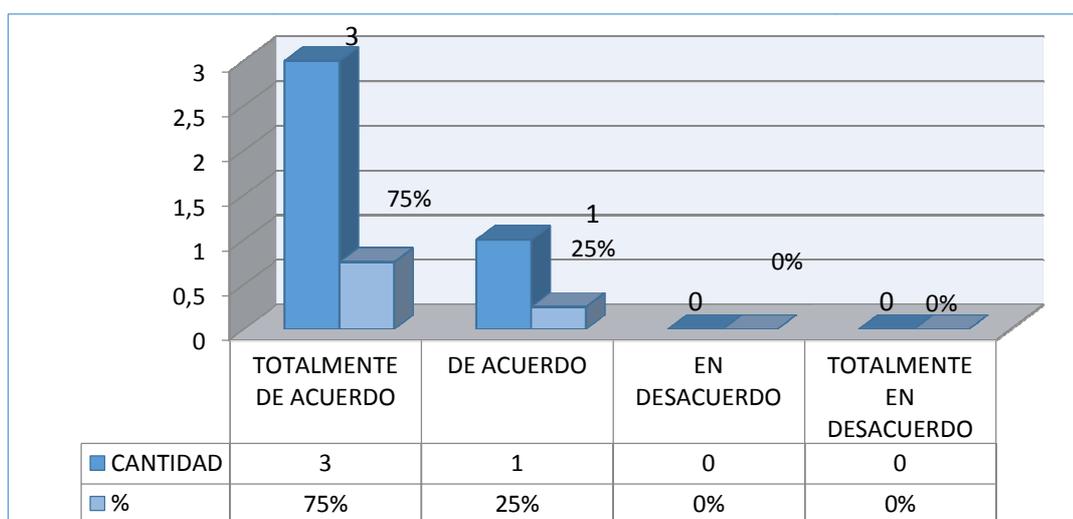


Figura 24. Distribución las respuestas del ítem 23 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

Los resultados del instrumento para este items muestran los resultados siguientes: la opción totalmente de acuerdo tres (3) respuestas para 75% y una (1) de acuerdo para 25%. El comportamiento permite inferir que la mayoría de los encuestados afirman que los directivos de la empresa Comercial Moreno C.A. están dispuestos a invertir en la implementación de sistemas administrativos más eficientes, lo cual garantiza la factibilidad económica de la propuesta.

Item 24

Ante la interrogante: El personal cuenta con el apoyo tecnológico y de infraestructura para incorporar mejoras en los sistemas administrativos actuales? , con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

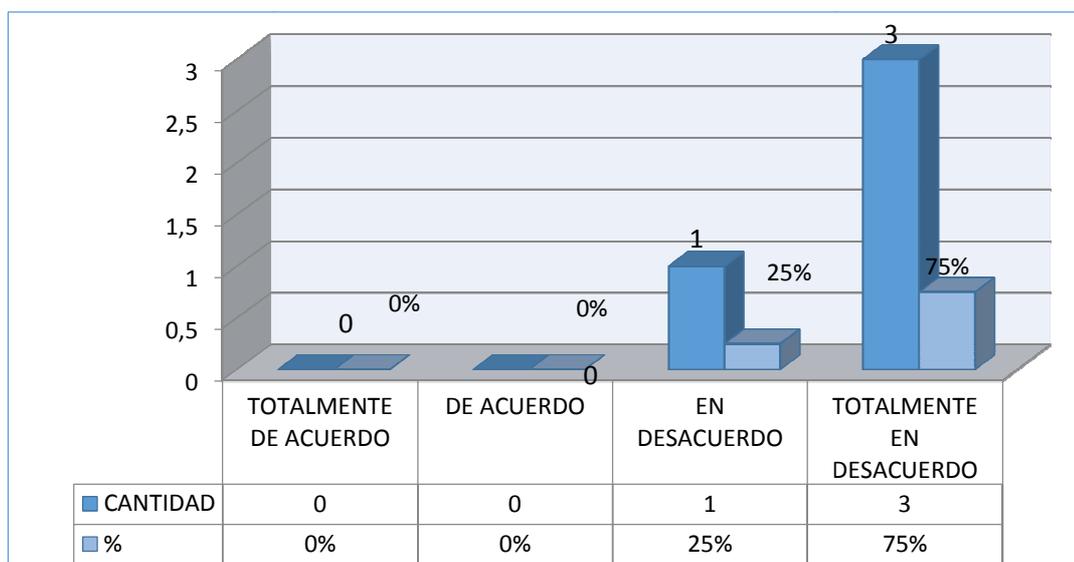


Figura 25. Distribución las respuestas del ítem 6 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2017

Tomando como referencias las respuestas obtenidas para el presente ítem que muestran: La opción en desacuerdo una (1) respuestas para 25% y la opción totalmente en desacuerdo tres (3) respuestas para 75%. Se interpreta en opinión de los informantes que en la actualidad el personal que labora en la empresa Comercial Moreno C.A. no cuenta con el apoyo tecnológico y de infraestructura que facilite la incorporación de mejoras en los sistemas administrativos; por lo que es preciso iniciar cambios que mejoren la disposición de los espacios y el equipamiento necesario con la

finalidad de mejorar el ambiente organizacional y el cumplimiento de responsabilidades mediante el apoyo tecnológico.

Item 25

Ante la interrogante: El personal está dispuesto a aceptar cambios en el funcionamiento administrativo de la empresa que mejoren el cumplimiento de sus responsabilidades? , con las siguientes alternativas:

Totalmente de acuerdo_ De acuerdo_ En desacuerdo___ Totalmente en desacuerdo__

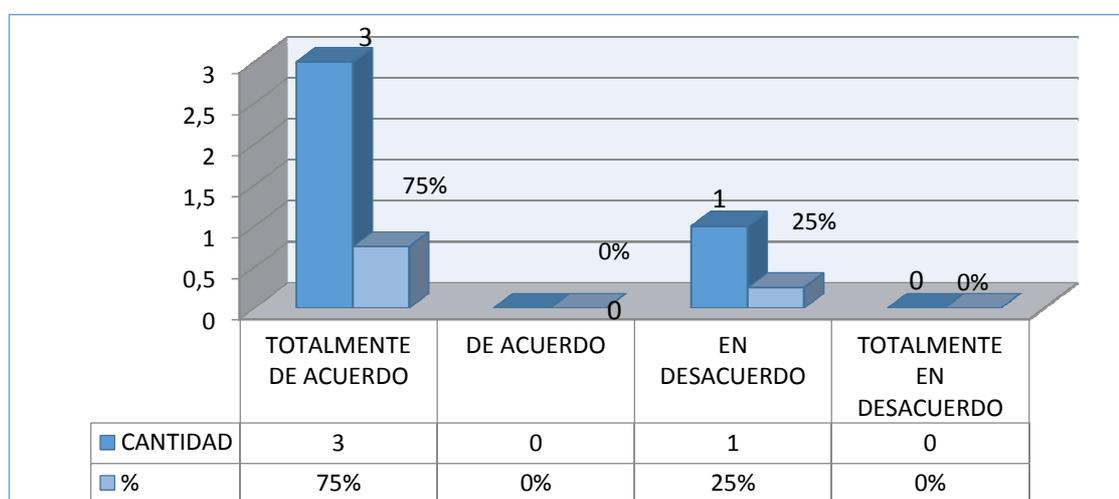


Figura 26. Distribución las respuestas del ítem 25 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2017

El procesamiento de los resultados arrojó: la opción totalmente de acuerdo tres (3) respuestas para 75% y una (1) en desacuerdo para 25%. Con estas apreciaciones de los encuestados se puede afirmar que los empleados se inclinan mayoritariamente a la aprobación de cambios el funcionamiento administrativo de la empresa, que generen mejoras en su funcionamiento y a su vez, cumplir con sus funciones de manera eficiente acorde con los criterios técnicos y profesionales existentes, sin que ello

implique riesgos como su sustitución, más bien el aprovechamiento de sus potencialidades a través de la formación y la capacitación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con bases en la información primaria analizada e interpretada en capítulo anterior y considerando la teoría en referencia, se formulan las conclusiones siguientes:

- 1.** Con respecto a la variable: Gestión financiera.
 - a.** La organización no posee una estructura organizacional formal definida pero su personal en su mayoría reconoce que el dominio de sus funciones dentro de la empresa, esta situación caracteriza a las organizaciones cuyo manejo atiende a una tradición o costumbre en el desempeño de sus funciones, aspecto que no garantiza eficiencia operacional.
 - b.** No se definen los objetivos operacionales y financieros por lo que el personal realiza sus funciones sin tener una visión de lo que se espera de ellos en el cumplimiento de sus funciones. A su vez, no se permite la participación del personal en la elaboración de los objetivos lo que evidencia una amplia centralización de las decisiones. En consecuencia, no se prepara los presupuestos constituyendo esto una falta de instrumentación para la toma de decisiones para los directivos, así como la forma de delimitar el proceder administrativo del personal.
 - c.** En la actualidad no se cuenta con un sistema contable, ni sistemas de información financieros adaptado a los requerimientos reales del negocio, aspecto que limita el acceso a la información inmediata de un determinado número de cuentas; así como también para tomar decisiones rápidas para brindar soluciones en esa materia. Además, no se dispone de medios en línea para el manejo de la información bancaria y de otras operaciones financieras.

- d.** Con respecto al personal, se dispone del talento humano requerido y comprometido con las actividades del negocio; especialmente en el área administrativa.
- e.** No se dispone de instrumentos de control de los inventarios ya que se realiza en forma manual. A su vez, también, no se realiza el manejo adecuado de los ingresos y egresos, situación que pone en riesgo a la organización ante una eventualidad o contingencia que pueda originar insolvencia.

Con respecto a la variable: Plan estratégico.

- a.** Los directivos están comprometidos con la empresa y realizan de forma continua inversiones para el crecimiento del negocio, igualmente cuentan con las alternativas de financiamiento que contribuyen a realizar la compra de activos necesarios para la expansión de las actividades operacionales. Esta situación, se compensa por un nivel de ganancias ajustadas al tipo de negocio dentro de la región que mantiene la motivación de los propietarios por incrementar sus inversiones.
- b.** En referencia a la información periódica necesaria, no se preparan informes con el cual mantener un seguimiento constante; además, no se disponen de indicadores con los cuales evaluar los avances de las actividades y el control de los procesos presupuestarios y financieros.
- c.** Los directivos están comprometidos por el crecimiento de la empresa por el cual se realizan inversiones y se contratan nuevos financiamientos. Igualmente, se destaca el liderazgo que estos cumplen dentro de la organización con los cuales se identifica el personal y le acompaña en las actividades que conduzcan a mejoras internas. .

- d.** El personal no cuenta con la formación y capacitación profesional necesaria para iniciar cambios pero está dispuesta a asumir programas de mejoras que los involucre en la implementación de planes de crecimiento integral para el negocio, aspecto que goza de la aprobación de los directivos para realizar las inversiones en materia de formación necesarias para realizar las modificaciones estructurales y funcionales que conduzcan a mejorar la eficiencia empresarial.
- d.** Son necesarios cambios tecnológicos y de infraestructura con la finalidad de mejorar el funcionamiento administrativo de la empresa, por lo cual, pueden contribuir el personal sin que esto represente riesgos.

Con las conclusiones antes señaladas, el investigador formula un conjunto de recomendaciones para mejorar o reforzar la situación descrita mediante el procesamiento de la información primaria obtenida a partir de la aplicación de instrumento de recolección de datos. En este sentido, es necesario realizar:

- a.** Presentar el presente plan estratégico ante los directivos de la empresa Comercial Moreno C.A. con la finalidad de discutirlo y expresar las bondades que puede generar para la empresa; de manera que puedan realizarse los ajustes técnicos y financieros necesarios para su implementación.
- b.** Organizar reuniones de interacción con el personal administrativo de la empresa con la finalidad de socializar el presente plan estratégico y tomar en consideración las sugerencias que puedan aportar para la mejoras; con esta información adaptar y apoyar las estrategias de implementación. Es necesario reiterar que el presente documento es un intento por mejorar la calidad del trabajo que realizan en ninguna

instancia se utilizará como medida de sustitución del personal contratado.

- c. Iniciar la práctica de un liderazgo de compromiso mediante planes y programas de formación que compartan directivos y funcionarios en general, con la necesidad de crear una visión de conjunto y el compromiso de las partes a trabajar en función de los objetivos planteados con el apoyo incondicional de todos.
- d. Ningún plan estratégico es perfecto, por lo que se sugiere su revisión periódica y su adaptación a las necesidades actuales y las que puedan surgir durante su implementación. En la medida que se vaya ejecutando y perfeccionando ofrecerá mejores y mayores beneficios ocurriendo es este momento el proceso de retroalimentación necesario para ir avanzando en la consecución de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Este capítulo tiene como finalidad dar a conocer la propuesta del plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la empresa Comercial Moreno C.A., contrastando la teoría tomada por diversos autores como Gitman (2007) y Garay (2007) quienes ofrecen una gama de recursos teóricos en materia de administración financiera, toma de decisiones y planificación financiera; dichos fundamentos, son utilizados por el autor para sustentar la propuesta con el cual se esperan resolver los problemas detectados durante el diagnóstico y los hallazgos de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

6.1. Presentación de la propuesta

En el análisis organizacional es necesario comprender los factores que están detrás de comportamiento eficiente necesarios para el éxito de la gestión; estos incluyen elementos internos y externos; en los primeros agrupamos los aspectos institucionales y empresariales y los segundos, están relacionados con la economía, política, regulaciones y relaciones que se mantiene con el entorno; el reto que afronta los gerentes en la actualidad es abordar la información que proviene de ambos frentes para su aprovechamiento y generar un máximo de beneficios empresariales; entonces, sus habilidades se consideran la búsqueda del mejoramiento de la eficiencia con la adopción de mecanismos que permitan obtener información relacionada con el desempeño de los funcionarios bajo esquemas cuantitativos basado el diseño institucional bajo el enfoque sistémico; en estas circunstancias se opta por la planificación estratégica.

Como parte de las opciones que tiene los gerentes para conducir el proceso de planificación, la estrategia constituyen las acciones a través de las cuales se esperan obtener los resultados esperados con un máximo de satisfacción o rendimiento; en este caso se propone la realización de un plan estratégico para la empresa Comercial Moreno C.A. como recurso de la gerencia para optimizar la gestión financiera de la organización y mejorar los resultados contables y el compromiso de su talento humano. En este sentido, el plan constituye una vía expedita con la cual superar las debilidades expresadas en el diagnóstico de la investigación; además, de esperar efectos sinérgicos en los usuarios y la comunidad ubicada dentro del área de influencia.

6.2. Justificación de la propuesta

La capacidad para diseñar sistemas o modelos administrativos que mejoren la funcionalidad de las organizaciones y motiven al personal a cumplir con sus funciones son competencias que se obtiene cuando se combinan la revisión o consulta teórica con el ejercicio de la gerencia; así como el ensayo constante de alternativas con las cuales hacer más eficientes los procesos como alternativa para la constante búsqueda por mejorar la rentabilidad. En correspondencia con esta afirmación el investigador propone la elaboración de un plan estratégico con el cual optimizar la gestión financiera de la empresa objeto de estudio; este plan representará una herramienta operativa y funcional que permitirá mejorar el desarrollo de los procesos administrativos y su impacto se espera genere un efecto sinérgico para toda la organización.

La propuesta se justifica con bases en las conclusiones del presente trabajo de investigación puede dar constancia de la necesidad de implementar una herramienta de gestión empresarial basado en el enfoque

estratégico cuya finalidad es convertir a la organización en un ente proactivo con capacidad de enfrentar un ambiente volátil y de alta incertidumbre característico del mercado en la actualidad. Este instrumento teórico-metodológico puede ofrecer al personal una guía de actividades que le sirva de apoyo para contrarrestar las debilidades y afianzar las fortalezas que poseen. A su vez, puede mejorar la situación financiera de la empresa y su posición con respecto a los proveedores de dinero; igualmente a los clientes quienes podrán contar con una empresa sólida que garantice la oferta de los productos que demandan. Con bases a estos argumentos se construye la presente propuesta, que más que un programa expone una metodología para la obtención de información y su posterior tratamiento que se presentan en un plan estratégico con el cual direccionar los procesos de administración de la gestión financiera empresarial desde el corto plazo.

6.3. Diagnóstico de la situación administrativa de la Empresa Comercial Moreno C.A.

En la actualidad la empresa Comercial Moreno C.A. no realiza procesos de planificación estratégica en ninguno de sus niveles empresariales, por lo cual su persona y su directiva carecen del conocimiento y procedimientos para implementar este importante modelo gerencial; por lo tanto los procesos de gestión financiera se enfocan en criterios de experiencias de sus directivos. A su vez, no se cuenta con manuales de procedimientos ni las herramientas para la evaluación del entorno que son esenciales para la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre característico de país en los momentos actuales. Los objetivos y metas son fijados y formulados a corto plazo, siendo elaborados sin alguna metodología de planeación que las sustente en términos técnicos y científicos; por lo que se asevera que son eminentemente empíricos. La empresa se ha mantenido funcionando en la zona por ciertos años, teniendo arraigo y sentido de

pertenencia por parte de sus empleados y los miembros de la comunidad, aspecto que constituye una ventaja.

Sin embargo, es necesario implementar los procesos de la planificación estratégica como parte de los requisitos para crecer como organización teniendo en cuenta el ámbito de los negocios que es posible realizar y los clientes actuales y potenciales que existen en su área de influencia, es necesario mejorar la gestión financiera de la empresa de forma que mejoren los resultados de la rentabilidad para que los propietarios y financista bancarios puedan incrementar sus aportes dentro del negocio. Se debe mejorar los sistemas de información contable y financiero con la finalidad de ser más eficiente para la toma de decisiones; a su vez, es imprescindible incrementar la participación y la formación profesional de los empleados de manera de que se sientan comprometidos con el desarrollo de este proyecto empresarial.

Se requiere la utilización de la planificación financiera como modelo gerencial que impulse la motivación de los directivos por incrementar los resultados de su gestión teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes, y explorando áreas de desarrollo que en la actualidad no tiene oferta de servicio en la zona. El objetivo debe ser alcanzar un nivel de gestión que enfatice en la calidad y pretenda un sostenido incremento de los resultados financieros con la mayor participación del personal y con la implementación de los mejores procesos administrativos, que consideren un entorno cada vez más cambiante pero siguiendo una planificación flexible y medible a través de indicadores que faciliten la evaluación continua y la retroalimentación de los procesos.

La propuesta intenta generar un producto teórico-metodológico que mejore los resultados de la gestión financiera empresarial en el mediano y largo plazo, en todas las fases que el investigador definió durante la

operacionalización de las variables es decir, durante la planeación, dirección y control financiero y el compromiso con el talento humano. En consecuencia, se proponen una serie de orientaciones estratégicas que abarque cada una de estas etapas partiendo del desarrollo de objetivos con sus correspondientes acciones, indicadores y recursos. En consecuencia,

6.4. Alcances de la propuesta

La propuesta de un plan estratégico está dirigido a la empresa Comercial Moreno C.A. tiene como objetivo la optimización de la gestión financiera mediante el diseño de un conjunto de estrategias mediante las cuales se obtenga la información que permita el análisis y evaluación de la estructura y organización actual; además, genere los cambios que mejoren la eficiencia administrativa de esta organización. Constituye un ejercicio académico innovador que intenta sensibilizar a los directivos de la empresa a la práctica de esquemas gerenciales acorde a los nuevos tiempos bajo los esquemas de la eficiente administración empresarial.

6.4. Factibilidad de la propuesta

Una vez, realizado el diagnóstico se procede a determinar la factibilidad de la propuesta; en esta fase se hace énfasis en la disponibilidad de recursos necesarios para implementarla y a través de la misma lograr los objetivos y metas propuestos en el presente capítulo. Para su preparación fue necesario analizar la viabilidad técnica-operativa y financiera de la propuesta por cuanto estas pueden afectar el resultado final o el cumplimiento satisfactorio de los objetivos.

6.4.1. Factibilidad técnica

Con la factibilidad técnica se determinan las diferentes actividades que se deben seguir para llevar a cabo la propuesta, justificando cada una de ellas y seleccionando aquellas que se ajusten al plan estratégico que permita a comercial Moreno C.A. optimizar la gestión financiera y en consecuencia mejorar administrativamente sus resultados empresariales. A través de este tipo de factibilidad se pretende demostrar que se cuenta con los distintos recursos y activos (humanos, materiales, financieros, metodológicos e instrumentales) para llevar a delante el proyecto, sin menoscabo de la calidad.

6.4.1.1. Beneficiarios de la propuesta

Principales: En este caso sería los propietarios y directivos de la empresa Comercial Moreno C.A., quienes verían traducido en resultados contables y financieros; aspecto esencial para mantener la motivación de seguir invirtiendo en el negocio de manera paulatinamente explorar otras áreas conexas que puedan generar una demanda potencial para futuros emprendimientos. Por su parte los directivos, contaría con una herramienta gerencial que facilite la toma de decisiones, ya que aporta información constante de los resultados, que en los actuales momentos es el insumo más importante para dirigir eficientemente una organización,

Secundarios: Esta investigación traería beneficios al personal administrativo de la empresa, debido a que fortalece la gestión de los procesos; a su vez, incrementa las oportunidades para el desarrollo profesional, laboral y personal del talento humano, lo que significa mejoras en la identidad y cultura organizacional, aspectos que se traducen en mayor motivación y compromiso compartido.

Terciarios: El éxito de la puesta en práctica de la propuesta, indiscutiblemente, también beneficiara a los clientes (demandantes) y la comunidad en general. En el caso de los clientes, recibirán mejor atención e información al momento de realizar sus compras dentro del negocio, igualmente, el crecimiento en las opciones de servicio, permitirá que no tenga que desplazarse a otros centros poblados como Camaguán o San Fernando. Para la comunidad, los beneficios se traducen en identificarse con una empresa con arraigo en la región con la cual pueden contar la comunidad en actividades de responsabilidad social, contribuciones al municipio entre otras.

6.4.2. Factibilidad Operativa

Comprende la determinación de las probabilidades de que la propuesta se lleve a cabo y funcione como es concebida en el presente trabajo. Para su desarrollo, es necesario la implementación de métodos y procedimientos que permita a la población objeto de estudio su identificación dentro del sistema y la definición de sus responsabilidades y funciones; Adicional, es necesario el compromiso de todos para llevar a término el proyecto, teniendo como objetivo los beneficios globales sobre los particulares. Es posible que durante el estudio de la factibilidad operacional se recomienden cambios en las estrategias propuestas, por lo cual se reconoce que estos estudios no son lineales en el tiempo ni son aplicables por igual a distintos casos objeto de estudio. En primera instancia, se cuenta con el investigar como experto en el área de desarrollo del plan estratégico, pero es necesaria la formación y capacitación al personal para el logro pleno de la formulación y desarrollo de la propuesta.

Desde el punto de vista operacional, la propuesta es factible ya que la empresa cuenta con la infraestructura y el talento humano necesario para su

desarrollo, ya que cumplen con las destrezas y habilidades necesarias en virtud del nivel del plan estratégico que se desea implementar.

6.4.3. Factibilidad Social

Los sistemas de gestión se crean con la necesidad de brindar a los directivos mayor información de las condiciones de la organización en todos los niveles; en este sentido, se propicia con la aplicación de la presente investigación asistir al personal en sus necesidades formación, motivación, satisfacción laboral entre otras; mediante el monitoreo de sus resultados en las distintas áreas ocupacionales. Esto sin duda debe dejar cambios en el personal que los conduzca a la instalación de relaciones proactivas y de cooperación entre sus miembros, esto tiene un importante significado social

6.4.4. Factibilidad Económica

Para el desarrollo de la factibilidad económica se realizó la estimación de los gastos necesarios para el desarrollo de las distintas actividades necesarias para la formación y capacitación del personal y directivos en materia de planificación estratégica y presupuestaria; dicha estimación se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla 5
Presupuesto estimado de gastos de la propuesta

Factibilidad	Conceptos	Inversión	Totales
Económica	Material de consulta, refrigerios, equipos	120.000	120.000
Operativa	Taller de planificación estratégica y presupuestaria,	40.000	40.000

	material de apoyo. Revisiones del plan.		
Técnica	Papelería Impresiones Orientadores Apoyo	100.000	100.000
Total			260.000

Fuente: Autor (2017)

La puesta en marcha de la propuesta no presenta inconvenientes económicos ya que los recursos necesarios representan significativamente un valor menor con los beneficios que se esperan con su implementación. Esta opinión se formula teniendo en cuenta la consulta con los directivos de la empresa, teniendo en cuenta la información suministrada por el investigador y la intensión que este muestra en participar en la concreción de la propuesta.

Finalmente, se infiere que de acuerdo con el análisis de la factibilidad técnica, operativa, social y económica, se puede afirmar que la propuesta es viable y las erogaciones pueden ser cubiertas por los directivos de la empresa.

6.5. Objetivos de la propuesta

6.5.1. Objetivo general

Fortalecer la gestión financiera la empresa Comercial Moreno C.A. como bases para mejorar sus resultados contables y el compromiso en el desempeño de su talento humano.

6.5.2. Objetivos específicos

- a. Definir la visión, misión y valores organizacionales como parte de la identidad y cultura de la empresa Comercial Moreno C.A.

- b. Impulsar la participación activa de los empleados administrativos en la elaboración de planes y la formulación de los objetivos organizacionales.
- c. Establecer mecanismos para la evaluación del uso eficiente del capital de trabajo
- d. Promover el uso de financiamiento externo como alternativa primaria para la inversión
- e. Establecer indicadores presupuestarios y financieros para evaluar la gestión de los procesos
- f. Introducir informes de evaluación de la gestión financiera por centros de responsabilidad
- g. Promover procesos de aprendizaje y desarrollo profesional y personal de personal administrativo.
- h. Impulsar el liderazgo participativo como medio para motivar al personal a alcanzar los objetivos propuestos.

6.5. Estructura de la Propuesta

La propuesta planteada a la empresa Comercial Moreno C.A. se estructuro siguiendo los lineamientos de la gestión estratégica organizacional planteada por Prieto (2011), siendo esta una herramienta gerencial cuyo proceso permite impulsar la proactividad de la empresa por medio del análisis situacional interno y externo; con la finalidad de alcanzar mejores resultados con los recursos disponibles mediante una adecuada toma de decisiones. La propuesta está estructura en tres (3) etapas, identificadas como formulación, implementación y evaluación estratégica. En la formulación estratégica, consta del diagnóstico empresarial y los factores claves que influyen en la gestión financiera sobre los cuales se prepararon los indicadores y el análisis estadístico presentado en el capítulo IV.

El proceso de implementación de la propuesta parte de la evaluación de la factibilidad y del conjunto de actividades que son necesarias llevar a cabo luego de aprobación por parte de propietarios y directivos; entre ellas destacan: la difusión, motivación, compensación y control. La administración de la propuesta requiere que se active el plan de acciones de acuerdo con la organización jerárquica de la empresa; es decir, en forma descendente, nivel directivo, administrativo y operativo, tiene que involucrar a todo el talento humano. Es importante resaltar, que la decisión de implementar la propuesta requiere realizar una campaña de divulgación a todo el talento humano con la finalidad de explicar los fines, metodología y términos del proyecto, de modo que no genere perturbación o mal entendidos con respecto a lo que se desea implementar.

En relación a la evaluación, monitoreo y el seguimiento de la propuesta, el proceso debe ser continuo con la finalidad de mantener la fluidez de la información que facilite la corrección de situaciones en el momento o la retroalimentación de los procesos y la mejora de las actividades; en todo caso esta herramienta gerencial se estará convirtiendo en un instrumento integrador de los insumos necesarios para brindar una gestión de calidad en la organización objeto de estudio.

Tabla 6

Estrategias gerenciales enfocadas en la gestión financiera empresarial

GESTIÓN FINANCIERA	ESTRATEGIAS EN CADA ETAPA
Planificación	<p>a. Definir la visión, misión y valores organizacionales como parte de la identidad y cultura de la empresa Comercial Moreno C.A.</p> <p>b. Impulsar la participación activa de los</p>

	empleados administrativos en la elaboración de planes y la formulación de los objetivos organizacionales
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> a. Establecer mecanismos para la evaluación del uso eficiente del capital de trabajo. b. Promover el uso de financiamiento externo como alternativa primaria para la inversión.
Control	<ul style="list-style-type: none"> a. Establecer indicadores presupuestarios y financieros para evaluar la gestión de los procesos. b. Introducir informes de evaluación de la gestión financiera por centros de responsabilidad.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> a. Promover procesos de aprendizaje y desarrollo profesional y personal de personal administrativo. b. Impulsar el liderazgo participativo como medio para motivar al personal a alcanzar los objetivos propuestos.



COMERCIAL MORENO C.A.

RIF.

PROPUESTA:

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Objetivo estratégico enfocado en los indicadores de planeación					
Reto estratégico: Adecuar los procesos administrativos a los requerimientos utilizados en la planificación estratégica					
Obj. estratégicos	Propósito	Acciones	Indicador	Recursos	Tiempo
Definir la visión, misión y valores organizacionales como parte de la identidad y cultura de la empresa Comercial Moreno C.A.	Dar a conocer a la comunidad del área de influencia la razón de ser del negocio y hacia dónde se dirige.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a todos a participar en el proceso de creación • Divulgar mediante medios internos. • Evaluar en forma periódica sus alcances, 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de participación. • Conocimiento de los objetivos y metas del negocio. • Motiva al logro 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales. • Audiovisuales. • Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente
Impulsar la participación activa de los empleados administrativos en la elaboración de planes y la formulación de los objetivos organizacionales	Análisis y discusión de la situación de la empresa en los niveles directivos y administrativos para la función de planificación y control.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del diagnóstico • Reuniones semanales. • Evaluación de resultados • Presentación de informes 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de propuestas. • N° de informes presentados. • Incremento de la rentabilidad. • Índice de operatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales. • Audiovisuales. • Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuales

Mediante la planificación estratégica los directivos y el personal administrativo, debidamente asesorados, deben traducir los enunciados de la Visión, Misión y estrategias en objetivos concretos que permitan reducir los conflictos y fortalecer el compromiso y la comunicación entre los distintos niveles de la estructura jerárquica de manera de hacer realidad el crecimiento de la institución con el esfuerzo mancomunado de sus funcionarios. Para establecer una filosofía estratégica se debe cumplir con las condiciones siguientes:

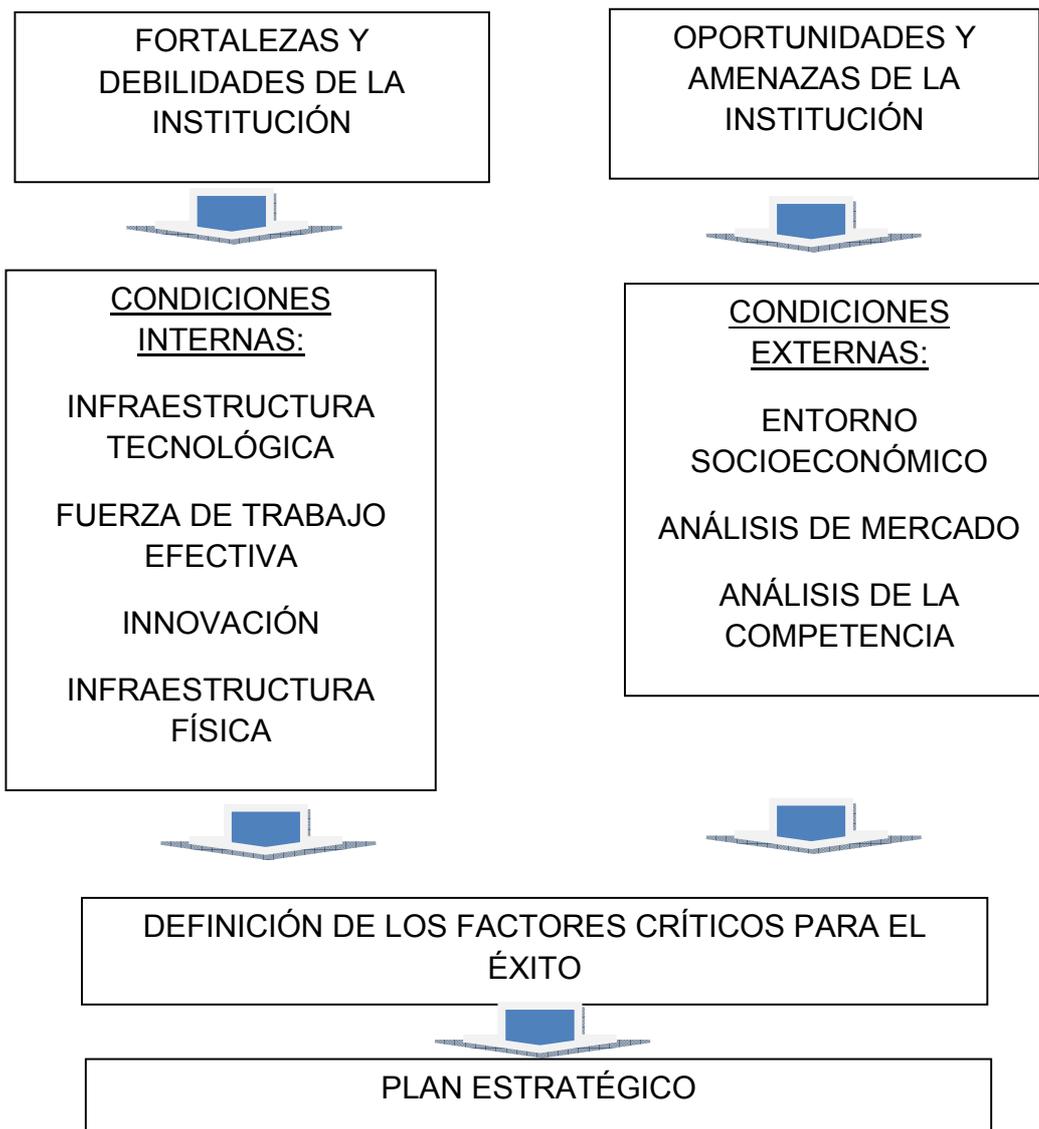
- Comprender las necesidades claves de los clientes como base de información para establecer directrices estratégicas
- Asegurar la continuidad entre necesidades a corto y largo plazo (supone desembolsos de capital, capacitación)
- Asegurar que se entienden las iniciativas de calidad en los 3 niveles claves de la organización (nivel dirección, nivel procesos y nivel individual)
- Asegurar que las estructuras organizativas faciliten el logro de los planes estratégicos
- Definir el escenario para la integración de mejoras por adelantos tecnológicos

La planificación estratégica constituye una herramienta valiosa para la directiva de las organizaciones que consiste en la búsqueda de las ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan al las instituciones crear y preservar sus ventajas como expresión de lo establecido en la visión y misión. En este sentido, se debe partir de un análisis del situacional en el cual los directivos de Comercial Moreno C. A. deben responder a las siguientes interrogantes:

1. ¿En qué negocio está realmente la organización?.
2. ¿Cuáles son los factores críticos para el éxito?

3. ¿Qué logros quiere alcanzar la organización en el futuro?

El segundo paso consiste en la realización de una evaluación del entorno utilizando la matriz FODA, considerando los elementos planteados a continuación:



Elementos a considerar mediante la orientación estratégica:

1. Visión
2. Misión
3. Servicios claves
4. Población beneficiada
5. Valores institucionales
6. Factores críticos de éxito
7. Factores clave de éxito
8. Estrategias institucionales
9. Objetivos y metas estratégicos

Para la planificación estratégica se concretan los pasos siguientes:

Objetivos	Impacto y dirección deseada	¿qué queremos?
Metas	Resultados esperados	¿Cuánto lograremos?
Mediciones	Planes y proyectos	¿Cómo lo lograremos?
planes de acción	Implementación, avance y medios de aprendizaje	Acciones, productos, tiempos y responsables

Objetivo estratégico enfocado en los indicadores de dirección					
Reto estratégico: Adecuar los procesos administrativos a los requerimientos utilizados en la planificación estratégica					
Obj. estratégicos	Propósito	Acciones	Indicador	Recursos	Tiempo
Establecer mecanismos para la evaluación del uso eficiente del capital de trabajo	Optimizar el uso del capital de trabajo de la empresa de manera de obtener los mayores rendimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las necesidades de efectivo mensuales. • Cálculo del volumen de inventarios periódico. • Control de cuentas a cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de necesidades de efectivo. • Nivel de inventarios en relación a la demanda. • Rotación de cuentas a cobrar 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales. • Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuales
Promover el uso de financiamiento externo como alternativa primaria para la inversión	Aumentar el nivel de financiamiento externo para la realización de inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a entidades bancarias de la localidad. • Preparación de informes financieros acorde a las exigencias de la banca 	<ul style="list-style-type: none"> • N° créditos solicitados • N° de inversiones realizadas. • Índice de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales. • Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuales

Objetivo estratégico enfocado en los indicadores de control					
Reto estratégico: Adecuar los procesos administrativos a los requerimientos utilizados en la planificación estratégica					
Obj. estratégicos	Propósito	Acciones	Indicador	Recursos	Tiempo
Establecer indicadores presupuestarios y financieros para evaluar la gestión de los procesos	Evaluar de forma continua las actividades presupuestarias y financieras de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar indicadores de gestión por área de responsabilidad. Realizar el seguimiento de los resultados. Realizar labores correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Índices de liquidez, operatividad, rentabilidad. Índice de disponibilidad presupuestaria Nivel de eficiencia presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensuales
Introducir informes de evaluación de la gestión financiera por centros de responsabilidad	Disponer de la información financiera actualizada de cada centro de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Presentación mensual de los resultados financieros de cada área. Análisis y discusión de los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº informes solicitados y presentados. Nº de reuniones realizadas. Nº de correcciones realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensuales

Objetivo estratégico enfocado en los indicadores de dirección					
Reto estratégico: Adecuar los procesos administrativos a los requerimientos utilizados en la planificación estratégica					
Obj. estratégicos	Propósito	Acciones	Indicador	Recursos	Tiempo
Establecer mecanismos para la evaluación del uso eficiente del capital de trabajo	Optimizar el uso del capital de trabajo de la empresa de manera de obtener los mayores rendimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las necesidades de efectivo mensuales. • Cálculo del volumen de inventarios periódico. • Control de cuentas a cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de necesidades de efectivo. • Nivel de inventarios en relación a la demanda. • Rotación de cuentas a cobrar 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales. • Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuales
Promover el uso de financiamiento externo como alternativa primaria para la inversión	Aumentar el nivel de financiamiento externo para la realización de inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a entidades bancarias de la localidad. • Preparación de informes financieros acorde a las exigencias de la banca 	<ul style="list-style-type: none"> • N° créditos solicitados • N° de inversiones realizadas. • Índice de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales. • Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuales

Objetivo estratégico enfocado en los indicadores de compromiso					
Reto estratégico: Adecuar los procesos administrativos a los requerimientos utilizados en la planificación estratégica					
Obj. estratégicos	Propósito	Acciones	Indicador	Recursos	Tiempo
Promover el proceso de aprendizaje y desarrollo profesional y personal de personal administrativo s	Estimular el crecimiento personal y profesional del personal que labora en la empresa comercial Moreno C.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar las oportunidades para el estudio y formación al personal. • Contribuir con el financiamiento de actividades de formación y capacitación al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de personas en procesos de formación y capacitación. • % de disponibilidad presupuestaria para actividades de formación • N° de cursos y talleres realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales. • Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanentes
Impulsar el liderazgo participativo como medio para motivar al personal a alcanzar los objetivos propuestos.	Estimular el desarrollo del liderazgo que favorezca la participación de todos en las soluciones de los problemas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsabilidades definidas a cada persona. • Promover los liderazgos por áreas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones emprendidas. • % de objetivos alcanzados. • % de satisfacción laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Audiovisuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensuales

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología Científica. (6ª. ed.) Editorial Episteme. C.A. Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (2006). El Proceso de la Investigación. Guía para su Elaboración. (2da. Ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M (2010). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. 2001 Editorial BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, M. (2.006). Como se Elabora un Proyecto de Investigación_ (6ta edición). Caracas: servicio editorial consultores asociados Chiavenato (2007) Administración de Recursos humanos.El capital humano de las organizaciones (8va edición). D.F México. México.
- Balestrini, M (2010). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. 2001 Editorial BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Castañón N. y Del Valle M. proyecto UNIMET en línea: Plan estratégico en la creación del campus virtual y producción de MOOC. Universidad del Zulia. Año 31, No. Especial 2 (2015): 204 – 215. ISSN 1012-1587. Documento en línea en: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/opcion/article/view/20388/20301>. Revisado en Abril 2017
- Castellano H. (1997). Planificación: Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto. Centro de Estudios del la Universidad Central de Venezuela (CENDES). Vadel Hermanos Editores.
- Comisión Europea para el fomento de las PYMES.(2006) “La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración”, DG Empresa e Industria, Bruselas. Bélgica citado en Flores (2015) en su trabajo titulado: “Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pyme del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del estado Aragua. Maestría en Administración de Empresas mención Finanzas. Universidad de Carabobo.
- Chourio, M. (2013). Planificación Financiera a Corto Plazo en Empresas de Producción Social del Estado Zulia. [Versión completa en línea]. Trabajo de grado no publicado, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Disponible: <http://tesis.luz.edu.ve/tdebusca/arquivo.php?codArquivo=5817> [Consulta: 2016, Mayo 29].

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, Diciembre 30, 1999.
- Cuervo, A. (2003). Análisis y Planificación Financiera. Madrid: Editorial Civitas
- Cuervo A., (2014). Sistemas de Indicadores para la Gestión Eficiente del Instituto de Infraestructura del Estado Apure. Trabajo de Grado. UNELLEZ-APURE. 123 pp. David F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. (11va Edición). México. Pearson
- Escobar (2009)n Silva, A. y Sevilla, G (2013) Propuesta de un Plan Estratégico para el mejoramiento de las cuentas por cobrar en la empresa SISALMA Sistemas Integrales, C.A, ubicada en el Estado Miranda. Universidad José Antonio Páez. [Versión completa en línea]. Disponible: <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-arelys-silva-y-ghiorgina-sevilla.pdf> [Consulta: 2016, Agosto 15].
- Federación de cámaras de comercio de Venezuela (FEDECAMARAS) (2016). Reporte de la situación económica del País (2015-2016) [en línea]. Disponible: <http://www.fedecamaras.org.ve/resumen-de-noticias/miercoles-29-de-junio-de-2016/>[Consulta: 2016,Julio 14].
- Fernández, O. (2012). La Planificación Financiera como Herramienta para la Toma de Decisiones del Inversionista Venezolano. [Trabajo de grado no publicado]. Universidad Rafael Urdaneta.
- Flores, N. (2015) Estrategias Financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYMES del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del estado Aragua. Trabajo presentado como requisito para la obtención del título de Magister Scientiarim en Administración mención Finanzas.Universidad de Carabobo, Núcleo la Morita. [Versión completa en línea]. Disponible: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2536/1/Maestr%C3%ADa%20Nancy%20Flores.pdf>. [Consulta: 2016, Agosto 29]
- Garay, U y Gonzales, M. (2007). Fundamentos de finanzas. (2ª. ed.) Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Gitman, L. (2007) Principios de Administración Financiera. (11ª ed.) Ediciones Pearson Educación. México, D.F.
- González O. 2.006. El Control y la Gestión Estratégica de las Organizaciones. CEDET. Cuba
- Hernández, D. (2012). Planificación Financiera en las Pequeñas y Medianas

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2012). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill Interamericana.
- Jiménez C y otros (2010). Gestión Financiera de la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
- Kaplan, R, y Norton D. 1.999. Cuadro de Mando Integral. España: Gestión 2000.
- Mendoza I. (2014). Plan estratégico para optimizar la gestión pública en el Consejo Legislativo del estado Portuguesa. Trabajo de Grado no publicado. Maestría en Gerencia General. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Guanare, Portuguesa.
- Murdick, R. (2007). Administración Financiera. México: Editorial Diana.
- Necesidades de investigación del Ministerio del P.P para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología (MPPEUCYT) (2011) [Versión en línea] Disponible: <http://www.coordinv.ciens.ucv.ve/investigacion/coordinv/index/CONCIENCIA/necesidades.pdf>[Consulta: 2016, Julio 16]
- Lara, R (2012) La Estructura Financiera en el Plan Estratégico de las Organizaciones. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Administración. Universidad de Oriente. Núcleo Sucre. [Versión completa en línea] Disponible: <http://ri.bib.udo.edu.ve/simple-search?query=lara&submit=lr+> [Consulta: 2016, Agosto 16].
- Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y demás unidades de producción social (2008), Gaceta Oficial N° 31.432, Decreto N° 6.215, Julio, 31.
- Parella S. y Matins F. (2010). Metodología de la investigación Cuantitativa. (3^{era} Edición). Caracas. FUNDAUPEL.
- Partidas, D. (2011). Diez elementos de un plan estratégico. Editorial Grijalbo. México
- Pérez Y. (2017). Plan Estratégico Gerencial para la Gestión del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Académico de la UNELLEZ (FONJUPROF-UNELLEZ) 2015. Trabajo de Grado. UNELLEZ-BARINAS. 116 pp.
- Prieto J. (2011). Gestión Estratégica Organizacional. (3ra Edición). Ecoc Ediciones Ampliadas. Bogotá.
- Ramírez, T. (2008). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Editorial Panapo.

- Rodríguez, G (2014) La Planificación estratégica en el ámbito financiero. [en línea] Disponible: www.blogs.pot.economíayfinanzas.rodríguez. [Consulta: 2016, Agosto 16].
- Ruíz C. (2005). Instrumento de la Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación. 2^{da} Edición Barquisimeto/Venezuela: CIDEG C.A.
- Segura (2011) La liquidez y la optimización en la administración de los recursos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda Segura (2011) La liquidez y la optimización en la administración de los recursos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.
- Sisk, H. (2002). Administración y Gerencia de Empresas. New York: Ediciones South Western Publishing Co.
- Tamayo G. (2009). El proceso de Investigación Científica. 5^{ta} Edición. México. Limusa.
- Terrazas R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización perspectivas, núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 55-72. . Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia. Documento en línea en: Revisado en Marzo de 2017.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). Manual de Trabajos de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. 4^{ta} Edición (Reimpresión 2014). Caracas/Venezuela. FEDEUPEL.