

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POST GRADO FACES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA GERENCIAL APLICADOS  
POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE ENVASES  
PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO SUCRE DEL  
ESTADO ARAGUA.**

Trabajo de grado para optar al título de  
Magister en Administración de empresas, Mención Finanzas

Autor: Jorge Rodríguez

La Morita, Febrero de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA  
GRADUADOS-SECCIÓN DE GRADO



VEREDICTO

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:*

**"PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA GERENCIAL APLICADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE ENVASES PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO ARAGUA."**

Presentado por el (la) ciudadana(o) Jorge Luis Rodríguez M. C.I. 18.277.155 para optar al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado.

Presidente: Miguel Rodríguez

C.I. 3743592

Firma:

Miembro: Carol Omaña

C.I. 3.891.118

Firma:

Miembro: Consuelo Carrera

C.I. 4613674

Firma:

Maracay, 25 de Mayo del 2016

.....FACES en Constante innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

AV. SALVADOR ALLENDE BARBULA EDIFICIO ANEXO A FACES MUNICIPIO NAGUANAGUA- ESTADO CARABOBO, VALENCIA-VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO FACES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA GERENCIAL APLICADOS  
POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE ENVASES  
PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO SUCRE DEL  
ESTADO ARAGUA.**

Tutor:

Oswaldo Gómez

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Postgrado  
Campus la Morita

---

Por: Oswaldo Gómez  
C.I. N° V-7.593.025

La Morita, Febrero 2016

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo de grado a mis padres, María Luisa Monges y Virgilio José Rodríguez porque a través de ellos conocí los valores que conformaron la caja de herramientas que me llevaron a alcanzar tan apreciado logro, poniendo especial atención en la perseverancia como uno de los dones que mas ennoblece al ser humano, muestra de amor sin límites en el afán de luchar por lo que nos proponemos.

A mi hermana, María José Rodríguez Monges, como fuente de inspiración y ejemplo para que continúe por la senda del conocimiento y el aprendizaje, base fundamental para lograr sus metas profesionales en el futuro.

A mis compañeros de estudio, Cesar Guevara, Jessica Lopes y Nancy Flores, quienes fueron mi apoyo, complemento y compañía durante todo el camino, con quienes forme un lazo de amistad profesional que espero la distancia y el tiempo jamás acabe.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer el presente trabajo de grado, en primer lugar a Dios, porque a través de la fé que proporciona la confianza de contar con su compañía en todo momento, logré alcanzar esta valiosa meta profesional, superando todos los obstáculos que se presentaron en el camino.

A la Universidad de Carabobo, por haberme brindado la oportunidad de cursar estudios de postgrado en tan prestigiosa casa de estudios. Siendo una experiencia académica muy nutrida de conocimientos y valores.

A los profesores, en especial al Profesor Oswaldo Gómez, por su asesoría y dedicación para el término del presente trabajo de grado.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>PÁG.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	v
<b>AGRADECIMIENTO</b>	v
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	vi
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	viii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	x
<b>RESUMEN</b>	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	14
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	17
Objetivos	21
Justificación	22
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	24
Bases Teóricas	26
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de investigación.	32
Población y muestra	34
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
Validez y confiabilidad del instrumento	37
Técnica de Análisis y Presentación de los Resultados	38
Operacionalización de Variables	40
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	41
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	72
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	83
<b>ANEXOS</b>	85

1 Instrumento de recolección de datos	86
2 Validez del Instrumento	87

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>CUADRO</b>	<b>PÁG.</b>
01	Distribución de la Muestra	35
02	Operacionalizacion de Variables	40
03	Información Financiera	42
04	Estructura Financiera	43
05	Información Financiera No Estructurada	44
06	Capital Trabajo	45
07	Presupuesto de Inversiones	46
08	Presupuesto Operativo	47
09	Toma de decisiones	48
10	Estrategias de control	49
11	Decisiones Gerenciales	50

12	Indicadores de Gestión	51
13	Solidez Financiera	52
14	Gerencia Integral	53
15	Misión y Visión de la Organización	54
16	Entorno en la Planificación	55
17	Metas Financieras	56
18	Objetivos Financieros	57
19	Las Estrategias Financieras	58
20	Fuentes de Ingreso	59
21	Fuentes de Gasto	60
22	Planificación Fiscal	61
23	Planificación en el Período	62
24	Control Financiero	63

25	Proceso Administrativo Financiero	64
26	Indicadores Financieros	65
27	Variaciones Presupuestarias	66
28	Indicadores de Gestión	67
29	Flujo de Caja	68
30	Planificación en el periodo	69
31	Excedente del Flujo de Caja	70
32	Ajustes Presupuestarios	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>GRAFICO</b>	<b>PÁG.</b>
01	Información Financiera	42
02	Estructura Financiera	43
03	Información Financiera No Estructurada	44
04	Capital Trabajo	45
05	Presupuesto de Inversiones	46
06	Presupuesto Operativo	47
07	Toma de decisiones	48
08	Estrategias de control	49
09	Decisiones Gerenciales	50
10	Indicadores de Gestión	51
11	Solidez Financiera	52

12	Gerencia Integral	53
13	Misión y Visión de la Organización	54
14	Entorno en la Planificación	55
15	Metas Financieras	56
16	Objetivos Financieros	57
17	Las Estrategias Financieras	58
18	Fuentes de Ingreso	59
19	Fuentes de Gasto	60
20	Planificación Fiscal	61
21	Planificación en el Período	62
22	Control Financiero	63
23	Proceso Administrativo Financiero	64
24	Indicadores Financieros	65

25	Variaciones Presupuestarias	66
26	Indicadores de Gestión	67
27	Flujo de Caja	68
28	Planificación en el periodo	69
29	Excedente del Flujo de Caja	70
30	Ajustes Presupuestarios	71

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

**RESUMEN**

**PROCESO DE PLANIFICACION FINANCIERA GERENCIAL APLICADA  
POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE PRODUCCION DE ENVASES  
PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO SUCRE DEL  
ESTADO ARAGUA.**

**Autor:** Jorge Rodríguez

**Tutor:** Lic. Oswaldo Gómez

**Año:** Febrero, 2016

El presente estudio tiene como propósito principal evaluar el proceso de planificación financiera gerencial aplicada por las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua. El estudio se enmarco dentro de un diseño metodológico no experimental transaccional, del tipo de investigación de campo, con un nivel descriptivo, cuya población estuvo compuesta por nueve (09) empresas del sector, de la cual se selecciono una muestra intencionada de veinte (20) unidades. Se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario, a través de la escala de Likert,. La información recabada a través de estos instrumentos fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva interpretación. En tal dirección, efectuado el análisis de los datos, junto con la revisión de las fuentes documentales y considerando la metodología establecida se puede concluir que las empresas objeto de estudio carecen de un proceso de planificación financiera solido y enfoques orientados a la optimización de los recursos y capacidades internas y externas, para una buena administración y ejecución de sus estrategias financieras dirigidas a la sostenibilidad y crecimiento, lo cual las coloca en situación de riesgo frente a las condiciones de cambios políticos, sociales y económicos del país, Partiendo de esta perspectiva se recomiendan una serie de acciones para el desarrollo del proceso del plan financiero y estrategias para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las empresas de producción de envases para productos alimenticios.

**Descriptor:** Planificación financiera, gerencia; estrategia.

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

**SUMARY**

**FINANCIAL PLANNING PROCESS MANAGEMENT APPLIED BY  
SECTOR COMPANIES PRODUCTION IN FOOD CONTAINERS FOR THE  
MUNICIPALITY SUCRE STATE ARAGUA.**

**Author:** Jorge Rodríguez

**Tutor:** Lic. Oswaldo Gómez

**Date:** Febrero, 2016

The present study has as main purpose to assess the financial planning process implemented by management companies in the production of packaging for food products in the sucre municipality of Aragua state sector. The study was framed within a transactional non-experimental study design, the type of field research, with a descriptive level, whose population was composed of nine (09) companies, of which a purposive sample of twenty was selected (20 ) units. the survey was used as a technique, under the data collection instrument the questionnaire through the Likert scale .,. The information collected through these instruments was processed by a quantitative analysis, which allowed the presentation of the results by frequency tables and pie chart, as well as their respective interpretation. In this direction, carried out the data analysis, along with review of documentary sources and considering the methodology established it can be concluded that the companies under study lack a financial planning process solid and oriented resource optimization approaches and internal and external capabilities, for good management and implementation of financial strategies for sustainability and growth, which puts them at risk against the conditions of political, social and economic changes in the country, from this perspective recommend a series of actions for the development of the process of financial plan and strategies to ensure the sustainability and growth of enterprises production of packaging for food products.

**Descriptors:** Financial planning, management; strategic.



## INTRODUCCIÓN

Los actuales gerentes venezolanos, tienen que desenvolverse en un ámbito empresarial donde las excesivas trabas, conflictos laborales y las metas de la empresa, están sujetas en su mayoría a factores externos que influyen significativamente en el proceso de planificación financiera gerencial. Asimismo, un aspecto fundamental en el desarrollo de un gerente dentro de la organización, son los objetivos a corto mediano y largo plazo, trazados en los planes de acción de la organización ya que el no tener un norte o carecer de metas puede ser altamente perjudicial tanto para el gerente como la compañía y por ultimo otro elemento a considerar es la preocupación del gerente por las necesidades y el crecimiento de su gente teniendo una conducta que sea un ejemplo a seguir.

Por otra parte, es necesario un clima de permanente orden, disciplina y exigencia en las empresas, premisa indispensable para consolidar el avance en la consecución de las tareas a desarrollar por las organizaciones, cumpliendo con los objetivos y toma decisiones acertadas y oportunas. Por lo tanto, el primer paso para superar un problema dentro de la empresa de manera efectiva es reconociendo su existencia en toda las dimensiones, y hurgar en las causas y condiciones que han propiciado dicho problema. Para ello es indispensable establecer procesos gerenciales y sistemas de control gerencial integrales que contemplen la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización y el desarrollo de estrategias que permitan alcanzar un crecimiento sostenido.

Adicionalmente, las etapas de los planes estratégicos vienen enmarcada principalmente por la MISION, primera etapa donde se establecen análisis internos externos y comparativos de las organizaciones para luego pasar a otra etapa denominada DIAGNOSTICO, que lleva al establecimiento de los objetivos estratégicos y luego las ACCIONES, que van estar directamente relacionadas con los objetivos e implican la toma de decisiones.

De manera más general es indispensable que en los planes y administración de estrategias se establezcan las metas, se formulen las estrategias basados en esas metas, se implante la estrategia haciéndola llegar a todas las partes y departamentos de la organización y finalmente se debe contemplar la aplicación de un control estratégico que proporcione información a los gerentes sobre los avances.

Desde esta perspectiva, el desafío para las empresas del sector desde el ámbito financiero, consiste entonces, en tomar decisiones de inversión sustanciales en tiempo y dinero, que permitan alcanzar el éxito para sus decisiones de sostenibilidad y autonomía, centradas en los grupos de interés presentes: colaboradores, accionistas, directivos, clientes, proveedores, comunidad, entre otros. Hay sin embargo, una carencia significativa de algunos elementos necesarios para desarrollar estrategias financieras que permitan la perdurabilidad a largo plazo, sumando además las exigencias de los factores externos que enturbian la dinámica gerencial, que sin una base sólida, corre el riesgo de desaparecer, por lo que el éxito está determinado por el grado de modernización y flexibilización de la gerencia.

Al mismo tiempo, los problemas antes señalados, se presentan en las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio Sucre del Estado Aragua y la mayoría presenta limitaciones que dificultan su gestión y la eficiencia de la misma dado que tienden a tener poca planificación financiera y fiscal y los sistemas de gerencia y control son deficientes, impidiendo acceder a mejores oportunidades de crecimiento.

Por todo lo antes expuesto, este trabajo de investigación plantea evaluar el proceso de Planificación Financiera Gerencial de los aplicados por las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua, con la finalidad de conocer cómo o cuales procesos son aplicados en estas empresas en cuanto a planificación financiera se refiere.

A continuación se describen los capítulos cuyo contenido se detalla de la siguiente

manera:

En el primer Capítulo se presentó todo lo referente al planteamiento del problema que dio origen a este trabajo de investigación y su delimitación como trabajo investigativo, objetivo general y objetivos específicos que se pretenden alcanzar, la justificación e importancia de su realización.

En el Segundo Capítulo, se refirió lo concerniente al marco referencial; cabe destacar, los antecedentes encontrados sobre el tema de este trabajo de investigación y las bases teóricas sobre las cuales se ha sustentado el planteamiento del problema.

El marco metodológico que perfiló el desarrollo del presente trabajo de investigación se describe en el Tercer Capítulo; en el cual se destaca todo lo referente al diseño de la investigación, la definición de la población y muestra objeto de estudio, la descripción y justificación de los instrumentos utilizados para la recolección de la información requerida, los métodos y procedimientos utilizados durante su realización.

En el Cuarto Capítulo, se muestran los resultados obtenidos durante el proceso de investigación con representaciones gráficas de los mismos.

Y en el Quinto y último Capítulo, se presentan los aspectos concluyentes a los cuales se llegó una vez finalizado el proceso de investigación, estableciendo su correspondencia con los objetivos planteados y las recomendaciones que se consideran pertinentes para que las empresas participante puedan promover el cambio o adecuación de sus procesos financieros en pro de alcanzar los mejores resultados en la gestión de su organización.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La realidad de la situación económica a nivel mundial, la recesión, los altos niveles de inflación, entre otros aspectos, demanda de las organizaciones una participación más activa orientada hacia el logro de los objetivos propuestos y la búsqueda de la permanencia en el tiempo, ya que el valor de una empresa no puede maximizarse en el largo plazo, a menos de que sobreviva en el corto; es por ello, que en el ámbito empresarial como cualquier otro tipo de organización en funcionamiento, se deben tener claras las líneas estratégicas que marcan las actividades diarias de la empresa.

Evidentemente, la mejor forma de concretar las ideas es plasmándolas en una serie de objetivos claros y alcanzables, que sirven para crear el plan de la empresa, ya que los cambios en el entorno nacional y global demandan de los gerentes de cualquier organización, una planificación caracterizada por su capacidad de respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad necesaria para adaptarse al entorno; más aún en la complejidad del sector productivo venezolano, caracterizado por varias formas de propiedad, donde las empresas del sector productivo son introducidas como nuevo modelo económico.

Adicionalmente, estas nuevas organizaciones venezolanas han venido alcanzando en la actualidad un peso determinado dentro del sistema económico, y no escapan a los factores que enturbian su funcionamiento como cualquier otro tipo de organización, lo cual demanda precisen ineludiblemente planificar para permanecer en el tiempo y lograr un desarrollo exitoso, obligándolas a gerenciar de manera proactiva, y específicamente, haciendo uso de la planificación financiera para monitorear el desarrollo de las estrategias establecidas, pues permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la organización, mediante el

establecimiento de metas, formulación de estrategias, políticas y acciones a seguir para alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta el entorno empresarial.

Por un lado, en el corto plazo, el presupuesto de efectivo es la figura central del proceso de planificación financiera, siendo un instrumento indispensable en la administración de la liquidez de la empresa, igualmente constituye el nexo entre los planes de la gerencia, representados por los presupuestos funcionales y operativos, además de los estados financieros proyectados, en los que se analiza la factibilidad de estos planes de desarrollo de la empresa.

En tal sentido, Venezuela no escapa a esta situación, obligando a reformar todo tipo de organización para adaptarse a las condiciones de un entorno marcado por la incertidumbre, ya que la situación económica actual del país y la intensa competencia, exige cada vez mayor solidez financiera, incrementando la necesidad de administrar eficientemente los recursos, con el fin de garantizar su permanencia en el mercado. Actualmente la economía de la región aragüeña es un reflejo de la situación nacional, donde existen factores que enturbian la buena marcha de las organizaciones tanto privadas como públicas, incluyendo las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua.

En este contexto, la capacidad para adaptar las actividades de la empresa a un entorno cambiante, a menudo impredecible, es uno de los factores de éxito más importantes para los gerentes en la Venezuela de hoy; opina Francés (2012), señalando que uno de los síntomas de las empresas nacionales es la dificultad para los gerentes de mantenerse al margen del acontecer político y social del país. Asimismo el incurrimento en la reproducción de forma fiel de ideas de negocios o actividades, sin calcular las repercusiones que pueden generarse internamente dentro de la organización, ocasionando en múltiples oportunidades problemas mayores a los cuales no le encuentran solución en el corto ni mediano plazo.

Es por ello que resulta imprescindible toda iniciativa orientada a mejorar la

planificación y gestión en estas organizaciones del sector de producción de envases para productos alimenticios., que contribuya a la generación de las acciones estratégicas para lograr su máximo desarrollo, minimizando el riesgo al fracaso; y aunque pareciera ser que no existe una manera capaz de garantizar las condiciones futuras de las empresas, una forma es sin duda la planificación financiera, que consiste en diversas técnicas para la evaluación del futuro previsible de una organización.

La planificación empresarial se encuentra vinculada con la gestión estratégica de las organizaciones, que según Fernández (2013), es el conjunto de acciones y decisiones empleadas para formular y seguir las estrategias que presenten ajustes competitivamente superior entre las empresas y su entorno para lograr los objetivos de la organización. La planificación financiera vendría a constituir una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Por consiguiente, una buena planificación financiera supone definir claramente los objetivos por alcanzarse a corto, mediano y largo plazo, establecer las acciones que se llevarán a cabo para conseguir dichos objetivos, y cuantificar los recursos que tendrán que invertirse; además debe incluir una serie de elementos fundamentales para el logro de los objetivos, tales como el análisis del entorno, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de los mecanismos de control y evaluación del desempeño. Al vincular los elementos del proceso de planificación financiera en las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua., se evidencia otro síntoma motivo de estudio al notar que estas en su mayoría, han venido visualizando sus actividades futuras en función de los elementos que giran en torno a ella y que interfieren en su desempeño. De igual forma, se advierte que un elevado número de ellas mantienen objetivos y metas empíricas e invariables, pues no se orientan bajo lineamientos estratégicos e indicadores de desempeño específicos, herramientas por medio de las cuales se puede evaluar el progreso de la organización

Cabe destacar que las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua, presentan debilidades significativas en la gestión financiera, ya que son manejadas sin un Plan de Gestión, que establezca los lineamientos emanados por la gerencia de la empresa, con la finalidad de garantizar mediante la formulación, ejecución y control de presupuestos, la falta de eficiencia en la producción, distribución, circulación de productos y la prestación de servicios de calidad, entre otros. Al respecto, son manifestaciones de desvinculación con dicho plan, la gestión financiera en las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua, debido a que no existe coordinación entre un plan financiero y la gestión financiera.

Por consiguiente, se evidencia que las acciones gerenciales implementadas para lograr los fines antes mencionados no son congruentes con el plan de gestión financiero; de hecho se evidencia ausencia de planes financieros que expresen lo que se pretende llevar a cabo con los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos. Esto es debido a que no se proporcionan políticas ni lineamientos estratégicos sobre la planificación, formulación, ejecución y control financiero, aislando la participación de los miembros de estas organizaciones en la consecución de los objetivos financieros y económicos, lo cual resulta desfavorable.

De lo antes expuesto, se evidencia en las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua, una inadecuada toma de decisiones financiera, ya que no existe información sobre la ejecución y control de los planes, lo cual indica la falta de gerencia en la organización. Esto ha traído como consecuencia, déficit en el flujo de caja, llevando a las empresas hacer uso de financiamiento interno para cubrir costo de producción, una disminución significativa en las inversiones, lo cual indica claramente el riesgo financiero por el cual pasan estas empresas.

Es evidente, que una empresa que no genera sus propios costos de producción, que

el déficit de flujo de caja sea constante y que no existan inversiones en renovación y mantenimiento, es una empresa en miras de desaparecer, las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua están en camino de no sobrevivir de mantener la situación expuesta anteriormente.

En atención a la problemática planteada, el investigador se formula las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la Situación Financiera de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua?

¿Cuáles son los Lineamientos estratégicos aplicados en el proceso de planificación financiera gerencial de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua?

¿Cuáles son los procesos administrativos internos para el control de la planificación financiera gerencial de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Evaluar el proceso de Planificación Financiera Gerencial aplicados por las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua.

## **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la Situación Financiera de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua.
2. Identificar los Lineamientos estratégicos aplicados en el proceso de planificación financiera gerencial de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua.
3. Establecer los procesos administrativos internos para el control de la planificación financiera gerencial de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua.

## **Justificación**

Las organizaciones hoy en día se encuentran inmersas en un ambiente menos estable y más impredecible que está caracterizado por la globalización y el desarrollo creciente de las tecnologías, obligándolas a hacer un esfuerzo para planificar detalladamente sus actividades, medir los resultados y reaccionar con rapidez ante los cambios internos en la empresa y el entorno. En este contexto, la planificación financiera cobra vital importancia en cualquier organización, ya que constituye una herramienta para establecer los objetivos y la forma para alcanzarlos; por ello es importante introducir instrumentos de planificación que proporcionen herramientas de análisis y control financiero para la ayuda en la toma de decisiones.

Dada las condiciones del entorno nacional, la inflación juega un papel determinante, que apoya más aún la tendencia hacia una planificación de corto plazo y hace más complejo y difícil el análisis de mediano y largo plazo, convirtiéndose en un proceso continuo que permite determinar los excedentes o déficit de tesorería previstos, instrumento indispensable en la administración de la liquidez de la

empresa, igualmente constituye el nexo entre los planes de la gerencia, representados por los presupuestos funcionales y operativos.

Por consiguiente, en la búsqueda de herramientas gerenciales de planificación y control financiero que contribuyan al logro de los objetivos de las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua, vinculados con los planes de gestión, surge la necesidad de contar con una adecuada planificación financiera a corto plazo, que permita cuantificar los objetivos y eficiencia en la ejecución de los planes, además de medir el desempeño de los miembros de todos los niveles en estas organizaciones para el logro de los objetivos.

Por estas razones, la investigación se justifica teóricamente ya que aborda la rigurosidad científica, donde se demuestra el uso de investigaciones que pueden ser utilizadas en las finanzas de las empresas, como lo es el uso de la planificación financiera, que proporciona una mejor organización de datos, ahorro de tiempo y recursos, constituyéndose en un aporte a las organizaciones del sector de producción de envases para productos alimenticios., como herramienta por medio de la cual se podrán establecer los lineamientos financieros a seguir por estas organizaciones

Para los investigadores significa un aporte, ya que a través de las experiencias vividas en el desarrollo del mismo, le permitirían crecer profesionalmente. Finalmente, la presente investigación servirá de apoyo teórico ya que ayudará a futuros estudios investigativos que guarden relación con el tema de auditoría interna.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para llevar a cabo la presente investigación, se consideró necesaria la revisión de trabajos realizados por otros investigadores, con la finalidad de profundizar y apoyar las bases de estudio. En este sentido se trata de realizar síntesis conceptual investigaciones realizadas sobre el problema formulado, los cuales pueden contribuir a determinar el enfoque metodológico y las conclusiones de este estudio.

Zea, Doreny. (2014), realizaron una investigación titulada “*Planificación Financiera en las Empresas de Producción Social del Municipio de Maracaibo del Estado Zulia*”, para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas mención Gerencia Financiera en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Esta investigación fue realizada bajo la modalidad de un estudio de tipo descriptivo, no experimental y de campo, cuyo propósito fue analizar el proceso de planificación financiera en empresas de producción social del sector petrolero mediante la aplicación de una encuesta estructurada a ocho gerentes y doce administradores.

Entre las principales conclusiones se encuentran que solo toman en cuenta algunos elementos de planificación financiera, utilizando escasas herramientas como el uso y aplicación de fondos, ya que carecen de la formulación de un presupuesto de efectivo, estado proforma y modelo de crecimiento sostenido, pues tienen poca relevancia para estas organizaciones, evidenciándose que no se planifica ni determina las necesidades futuras de efectivo, al igual que no se ejerce control sobre el efectivo y liquidez. Por otra parte, se constató que no utilizan las herramientas financieras adecuadas para pronosticar los resultados a largo plazo, así como la carencia en el uso de esos

pronósticos para monitorear y evaluar el desempeño en el cumplimiento de las metas; asimismo la formulación de estrategias globales y evasión de los pronósticos de escenarios financieros, carecen de un proceso de planificación.

En relación a la planificación financiera a corto plazo, se evidenció que los saldos operativos de fondos son estimados y revisados estableciendo un balance final de las operaciones previstas en el periodo de presupuestación; sin embargo, la no integración de los distintos presupuestos pregonan la existencia de debilidades en las estructuras financieras y organizacionales. Asimismo, se evidenció que no estiman las necesidades de financiamiento, sino que utilizan la autofinanciación y la adicción de recursos tanto propios como ajenos, lo que revela que no aplican un análisis del plan de financiamiento e inversiones. El autor recomendó establecer un control del desempeño financiero para fortalecer el proceso de planificación financiera mediante el establecimiento de lineamientos estratégicos, tales como formulación de metas razonables, recopilación de información financiera y evaluación del impacto de los factores.

Hernández, Dalida. (2013), realizó una investigación titulada “*Planificación Financiera en las Medianas y Pequeñas Empresas ubicadas en la Zona Central del Municipio Maracaibo*”, para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas mención Gerencia Financiera en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Esta investigación fue realizada bajo la modalidad de un estudio de tipo descriptivo de campo, con diseño no experimental, además de la revisión bibliográfica, cuyo propósito fue analizar el proceso de planificación financiera en diez organizaciones como muestra del sector en estudio.

La autora destaca la importancia que tiene la planificación estratégica y su incidencia en las finanzas como reto constante para mejorar el desempeño actual y futuro en las organizaciones, particularmente en aquellos que dirigen las pequeñas y medianas empresas, ya que es una técnica que facilita a los gerentes considerar las

necesidades en materia de competitividad, desarrollo, decisiones de inversión y financiamiento. Es por ello que resalta que la planificación financiera se deriva de los objetivos anuales de la organización donde la gerencia tiene que tomar las decisiones más favorables sobre las inversiones y financiamiento necesario para cumplir con el plan de negocios.

Entre las principales conclusiones se encuentra que la planificación estratégica incide en la planificación financiera de las organizaciones tanto en el corto o largo plazo, afectando los procesos de decisión de inversión y financiamiento, donde el control financiero es más empírico y se desarrolla a través de la experiencia, es decir, se presentan de un modo informal y esto muestra signos de de nivel medio tanto en la planificación estratégica como en la financiera de las organizaciones, originando una gerencia reactiva frente al entorno y la competencia. El aporte más importante de esta investigación fue el análisis de la incidencia directa del plan de negocios anual de las empresas en la gerencia financiera de las empresas en estudio, ya que el mismo pone de manifiesto los parámetros de las inversiones y financiamiento necesario para poder cumplir las metas y objetivos organizacionales.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas representan el marco conceptual del problema planteado, es por ello que toda investigación deberá ser presentada por la teoría y el método del trabajo utilizado. Después de haber presentado algunos aportes de investigaciones realizados, hace falta presentar las contribuciones que han hecho personas especializadas en la materia. Al respecto, Sabino (2006), menciona que “las bases teóricas o teorías del estudio deben ser planteadas al igual que el problema desde el contexto macro al particular” (p. 102). El desarrollo de las bases teóricas que atañe al problema de investigación planteado se basa en la recopilación de información relevante y necesaria que sirva de soporte al estudio y de guía al investigador. Para el presente trabajo se extrajo información de diversas bibliografías que servirán de

apoyo para la comprensión de los diferentes conceptos que en ella se manejan.

## **Planificación**

En las organizaciones, la planificación es la primera función de la gestión administrativa porque sirve de base para los demás procesos, con el fin de determinar por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; es por ello que, como técnica para actuar en el futuro, su propósito primordial es minimizar el riesgo. La planeación según Burbano (2013), “constituye el medio por el cual se podrán anticipar los objetivos, metas y estrategias tanto cualitativas como cuantitativas de la organización que determinarán su éxito o fracaso” (p. 44).

La planificación implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, pues establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo; Corredor (2014), señala que “consiste en aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas” (p. 147). Por esto, es imprescindible, antes de iniciar cualquier acción administrativa, determinar los resultados que pretende alcanzar la organización, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente.

También es definida como un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

En este orden de ideas, las organizaciones suelen contar con un conjunto de planes que responden a diferentes necesidades y están relacionados entre sí, estos constituyen los medios empleados en la planificación para alcanzar los objetivos, sin ellos los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Estos se identifican de acuerdo a su horizonte de planificación, el cual

es el período de tiempo, en años, para el que se establece el plan. Los horizontes de la planificación comunes son los de corto, mediano y largo plazo, según Francés (2012), señalando que “un plan consisten en una guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado” (p. 74). Asimismo, clasifica los planes en estratégicos, tácticos y operativos

### **Planificación Financiera**

La planificación financiera viene a constituir la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros mediante la formulación de un plan financiero, que consiste en la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro, mediante el establecimiento de las pautas para el cambio y el crecimiento en una organización; y que por lo general, centra su atención en la imagen global de la organización. Ello significa que su interés se enfoca en los elementos importantes de las estrategias y políticas financieras; opina Gitman (2013), definiéndola como “una guía para dirigir, coordinar y controlar las decisiones en la empresa para alcanzar sus objetivos” (p. 55).

Además constituye una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el objetivo de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros. En resumen, se puede conceptualizar la planificación financiera como un proceso de análisis de un conjunto de decisiones financieras, que permiten realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, mediante el establecimiento de metas, formulación de estrategias, políticas y acciones a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta el entorno empresarial.

## **Análisis Financiero**

Es un instrumento de evaluación financiera disponible para la gerencia, señalan los autores Brigham y Houston (2014), que sirve

Para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de la empresa; decisiones como la venta de una dependencia, variaciones en las políticas de crédito, en las políticas de cobro o de inventario, así como también una expansión de la empresa a otras zonas geográficas. (p. 455)

Este tipo de análisis tiene la finalidad de prevenir situaciones o eventualidades que puedan mermar las finanzas de la empresa; además el estudio continuo de ellas permite predecir el futuro financiero de la organización, para finalmente medir las condiciones actuales de la empresa y hacia donde debe llegar. Autores como Van Horne (2013), indican que “para evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa se utilizan herramientas mediante el análisis de razones financieras” (p. 44). En lo referente al desarrollo del análisis financiero a corto plazo se requiere calcular las tendencias de las variables financieras involucradas en las operaciones de la empresa, para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

## **Estrategias**

Las estrategias que actualmente se emplean en las empresas tienen su origen en el área militar, antiguamente los griegos las utilizaban para identificar la mejor manera de actuar para ganar la guerra. En tiempos aún más remotos los hombres de las cavernas desarrollaban sus propias estrategias para alimentarse, para una sola persona era imposible cazar un mamut y ante la necesidad de obtener comida diseñaban estrategias para cazar en grupo, determinaban los roles que cada persona tendría y construían sus armas para obtener los alimentos que necesitaban.

La estrategia impregna la manera como los seres vivos funcionan básicamente. Permite que las personas y las familias lleguen a su estilo de vida y a las metas de jubilación. Históricamente basada en tácticas militares, la formulación de estrategia a lo largo de los años se ha transformado en una práctica comercial que permite a las empresas superar a la competencia. El liderazgo empresarial sigue unos pasos determinados para diseñar e implementar una estrategia exitosa. Según Frances (2012) “una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego stratos, ejército, y agein, conducir, guiar. Se aplica en distintos contextos” (p. 254).

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

### **Definición de Términos**

**Actividades de control interno:** Son políticas y procesos de la organización, tiene como finalidad obtener de los integrantes absolutos cumplimientos de los objetivos del control interno que establezca la empresa.

**Costos de oportunidad:** Beneficios financieros no percibidos por el hecho de mantener fondos líquidos ociosos en detrimento de inversiones rentables.

**Control:** es cualquier medida que tome la dirección de una empresa, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

**Diagnóstico:** Proceso de investigación y análisis sistemático de eventos relacionados

con una organización, que permite identificar las causas que los generan a fin de formular planes mediante los cuales proponer soluciones que propicien su crecimiento y desarrollo.

**Eficiencia: Habilidad** para hacer el mejor uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar metas u objetivos, capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

**Mediana Empresa:** es aquella que tiene entre cincuenta y un (51) y cien (100) trabajadores, con ventas anuales superior de cien mil una (101.000) unidades tributarias y no mayor de doscientos cincuenta mil 250.000 unidades tributarias.

**Pequeña Empresa:** es aquella que tiene entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores con ventas anuales superior de nueve mil una (9.001) unidades tributarias y no mayor de cien mil (100.000) unidades tributarias.

**Planes:** son guías operacionales para alcanzar los objetivos a largo plazo. El proceso de la planificación estratégica comienza con los planes estratégicos, es decir, el comienzo de los planes financieros a largo plazo conducen los planes a corto plazo o planes operativos.

**Presupuesto de Efectivo:** también conocido como flujo de caja proyectado, es un presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo (dinero en efectivo) de una empresa, para un periodo de tiempo determinado.

**Presupuesto Funcional:** es aquel cuyas partidas están clasificadas por programas o funciones.

**Presupuesto Operacional:** es un documento que recoge, en términos económicos, la previsión de la actividad productiva de la empresa en un futuro.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología de un proyecto de investigación está constituida por aquellas técnicas y procedimientos que se utilizan para llevarla a cabo. En el capítulo que a continuación se presenta, se enfocan aspectos relativos a la metodología en la que se realizará el presente estudio, tomando en consideración el diseño de la investigación, tipo de investigación, nivel de la investigación, colectivo a investigar, así como también, se describe la técnicas e instrumentos de recolección de datos, la técnica de análisis y presentación de los datos para procesar y analizar los resultados y de esta manera obtener una conclusión que permita dar respuestas a los objetivos planteados.

#### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar, el cual debe orientar sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger informaciones o datos necesarios. Palella y Martins (2006), mencionan que el tipo de investigación “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 82). Al momento de decidir el tipo de trabajo a realizar, es conveniente tomar en consideración los objetivos planteados para poder determinar el tipo del estudio. Es por ello, que la presente investigación está desarrollada en una investigación tipo de campo, con un nivel descriptivo.

Dentro de este contexto, se puede decir que el estudio se enmarca sobre una investigación de campo, que si bien es cierto, es definida por Tamayo y Tamayo (2007), como “aquella que permite un tratamiento adecuado de los datos en el proceso, de acuerdo con la naturaleza y los objetivos de la misma”, (p.73). Es por ello, que el estudio se fundamenta en una investigación de campo, ya que es una

estrategia que se cumple basándose en métodos que permitan recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta mediante un trabajo concreto. En tal sentido, los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigar a partir de datos originales o primarios, basándose de características observacionales, las cuales conforman los datos primarios de esta investigación.

Asimismo, se apoya en una investigación documental, puesto que se realizara la revisión de ciertos documentos con el fin de sustentarlo teóricamente, en diversos aspectos. Según Palella y Martins (2006), una investigación documental “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 36). Es decir se refiere básicamente al estudio de problemas de tipo teórico, con el fin de profundizar o ampliar el conocimiento mediante el apoyo de trabajos, información obtenida a través diferentes medios como impresos. Se dice que es documental, puesto se expuso un marco teórico como apoyo a la presente investigación.

Por tanto, se enmarcará en una investigación descriptiva Arias (2012), comentan que la investigación descriptiva:

Trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso para describir implicaciones, sin interesarse mucho ó poco en conocer su origen ó causas de la situación. Fundamentalmente dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características (p.35)

Una investigación descriptiva, como su nombre lo indica, es donde se describen los fenómenos que originan el problema investigativo.

## **Población y Muestra**

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades poseen características comunes. Sabino (2006), define:

Se refiere al conjunto para el cual serán validas las condiciones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instrumentos o cosas), a los cuales se refiere la investigación de la población; es conveniente por razones prácticas extraer muestras o partes representativas del universo. (p 41).

La población a considerar en esta investigación estará representada por veinte (20) gerentes de diversas las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua.

## **Muestra**

Sabino (2008), afirma que “Una muestra, en un sentido amplio no es más que eso, una parte respecto al todo constituido por el conjunto llamado universo”. (p.104). La muestra para la realización de la presente investigación fue intencional, es decir, esta fue seleccionada según criterio del investigador, para Ander Egg (1996):

Muestreo intencional u opinático: La persona selecciona la muestra procurando que sea representativa, pero haciéndola de acuerdo a su intención u opinión. En el muestreo intencional u opinático podemos distinguir: las muestras por cuotas y las muestras razonal o intencionadas. (p. 185-186). Muestras razonadas o intencionadas. Este tipo de muestras supone exige un cierto conocimiento del universo a estudiar; su técnica consiste en que el investigador escoge intencionalmente y no al azar algunas características que el considera típicas o representativas del fenómeno a estudiar. (p.186)

La muestra fue escogida en forma intencional por cuanto la gran mayoría de las empresas objeto de estudio, poseen la misma situación por lo que se tomo como muestra a los gerentes de estas empresas, tal como se detalla a continuación:

**Cuadro 01**  
**Distribución de la Muestra**

No.	Nombre de la Empresa	Numero de Sujetos
1	SPRAY QUIMICA C.A.	3
2	TRANSVECA, C.A.	2
3	H.V. ENVASES ESPECIALES, C.A.	3
4	MONTAÑES GRUPO INDUSTRIAL, S.A.	2
5	PRAXAIR VENEZUELA, S.A.	2
6	PRODUCTOS DE VIDRIO S.A (PRODUVISA)	3
7	UNION VIDRIERA, C.A. - UNVICA	2
8	WILLIAM PEARSON DE VENEZUELA, C.A.	1
9	ENVAL, C.A.	2
<b>Total</b>		<b>20</b>

**Fuente: Investigador (2016)**

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos son las diferentes formas de cómo se podrá alcanzar la información. Mientras que los, instrumentos que son recursos de los cuales se vale el investigador para obtener resultados, de este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación. Tomando en cuenta lo que plantea Tamayo y Tamayo (2007), define las técnicas de recolección de datos como: “la expresión operativa del diseño de investigación, es la especificación concreta de cómo se ha de hacer la investigación.”(p. 32)

Mientras que los instrumentos de recolección de datos, según Palella y Martins, (ob.cit), son los recursos tangibles por los cuales el investigador registra y guarda datos para luego recibir alguna modalidad de tratamiento analítico. Para la recolección de los datos, se aplicaron las técnicas de la observación directa y la encuesta, como instrumentos de recolección de datos una guía de observación y un cuestionario.

La primera técnica que se aplicará en el estudio, es la de la observación directa, la cual permite detectar opiniones, situaciones y expresiones a objeto de facilitar los aspectos más importantes de la investigación. Según Sabino (2006) la observación es “una técnica intelectual e intencional que el investigador utiliza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en el marco de estudio que se realiza”. (p. 50)

El instrumento de la técnica de observación es la guía de observación, el cual es un instrumento que permite anotar la información relevante o de importancia que se considera de gran utilidad en el desarrollo de la investigación, con el objetivo que en el momento que se esté obteniendo la información, quede plasmada de la forma más clara y precisa para su posterior análisis. A este respecto, la guía de observación será llevada a cabo por los investigadores, a través de una serie de características físicas que deben estar presentes en la tienda caso estudio.

La segunda técnica es la encuesta, la cual Arias (2012) define como “una técnica que pretende obtener información, que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (p. 72). En todo caso, la encuesta consiste en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes por el rasgo, características o variables que son objeto de estudio. En este sentido esta técnica permite obtener información valiosa a través de su instrumento que es el cuestionario.

Siguiendo el orden de ideas, Arias (2012) define el cuestionario como “la modalidad de encuesta que se realiza mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas, auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador” (p. 73). Este consta de preguntas dentro de una escala de valoración tipo Likert. De acuerdo a lo anteriormente expresado, tal como lo explica Ortiz (2006) “esta escala constará de cinco (5) afirmaciones o juicios de los sujetos ante una reacción determinada y cada una de estas tiene una valoración en las cuales se obtiene una puntuación total por cada afirmación” (p. 77). Estas afirmaciones son: Nunca (1), Casi Nunca (2), Alguna Veces (3), Casi Siempre (4), Siempre (5).

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

La validez según Palella y Martins (2006) se define como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 172). Existen varios métodos para garantizar su evidencia, sin embargo a los fines de este estudio se utiliza el de validez de contenido que, para los autores ya citados, este método trata de:

(...) determinar hasta dónde los ítemes de un instrumento son representativos (grado de representatividad) del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir. Por ejemplo, un test tiene validez de contenido si los diferentes ítemes que lo componen son una muestra representativa de la variable que se pretende medir (p. 172).

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto. De esta manera, el cuestionario elaborado será revisado por tres (3) profesores de expertos en la materia (juicio de expertos) para constatar el vocabulario y la redacción de los ítemes y si el contenido de los mismos mide lo que se desea medir, estos expertos le harán observaciones de tipo general las cuales serán

corregidas.

## **Confiabilidad**

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (1998), “Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilen entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente” (p.251).

A continuación la fórmula del Coeficiente Alfa de Cronbach.

$$R_{tt} = \frac{K}{K-1} * 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}$$

La ecuación del Coeficiente Alfa de Cronbach representa un coeficiente de consistencia interna del instrumento, la fórmula se discrimina de la siguiente forma:

K = Representa el número de ítems del instrumento

$S_i^2$  = Es la sumatoria de los datos correspondientes a las variables

$S_t^2$  = Es la suma de las frecuencias del cuadro de cada ítem

## **Técnica de Análisis y Presentación de los Resultados**

El análisis se basará en la estadística Descriptiva según Sabino (2006) la define “como los métodos que implican la recolección, presentación y caracterización de un conjunto de datos” (p. 10). En resumen se puede decir que la estadística descriptiva como su palabra lo indica se ocupa de la descripción de un conjunto de

observaciones.

La aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos permitieron la obtención de una serie de elementos o resultados que debidamente analizados y organizados forman la base de datos básicos para dar apoyo a la estructuración de la propuesta. Según, Arias (2012), reseña que el gráfico circular es:

El que se emplea generalmente para representar distribuciones de razones; su nombre se deriva de la semejanza de sus porciones a trozos de pastel. El círculo representa la suma porcentual del conjunto de las distribuciones de razón (100%); dicha porción indica una razón en la serie (p.99).

En relación a esta definición se le puede plantear al procedimiento a través de sectores circulares con una rotación de  $360^\circ$  con la finalidad de realizar las divisiones correspondientes derivadas de las tabulaciones previamente establecidas a través de las encuestas.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Al culminar la etapa de la recolección de los datos en el marco del presente estudio, fue necesario introducir algunos criterios que se incorporaron a esa masa de datos individuales, carentes de significación, para procesarlos, como parte de la investigación, a fin de delimitar de estos, algunas conclusiones en relación con el problema planteado y a los objetivos que lo orientan.

Por otra parte, a partir de la codificación, los datos fueron transformados en símbolos numéricos para poder ser contados y tabulados. También se hizo uso de la estadística descriptiva y las técnicas porcentuales.

Dentro de este contexto, para presentar la información que se recolecto en la presente investigación se introdujeron algunas técnicas graficas como cuadros estadísticos, diagramas circulares. La elaboración de las técnicas graficas que se incorporaron al estudio para la presentación de los datos dentro de la investigación, se efectuaron de manera mecánica a partir del uso de la computadora.

Posteriormente, se completó este proceso con un análisis e interpretación de los datos en función de las bases teóricas que sustentaron la investigación.

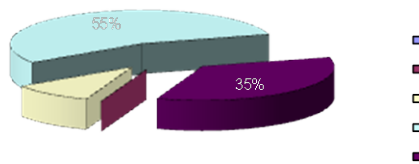
**Ítems No.1:** La información financiera se mantiene actualizada y presentada a la alta gerencia para su análisis.

Cuadro 03  
**Información financiera**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	2	10%
Casi Nunca	11	55%
Nunca	7	35%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016)

Gráfico 01  
**Información financiera**



Fuente: Rodríguez (2016)

### **Análisis de los Resultado**

Según los encuestados, tal como lo muestra el grafico el cincuenta y cinco por ciento (55%) mantiene que casi nunca actualiza y presenta la información financiera para la alta gerencia para su análisis, se suma un treinta y cinco por ciento (35%) que nunca presenta su información a la alta gerencia aunque pueda tenerla actualizada sin embargo existe un diez por ciento (10%) que manifiesta que algunas veces actualiza y presenta a la alta gerencia la información financiera necesaria para el análisis respectivo, por lo que queda en evidencia una debilidad gerencial que acentúa la resolución de problemas e impide el debate de propuestas como herramientas para el aprovechamiento racional de las ventajas y oportunidades de la empresa.

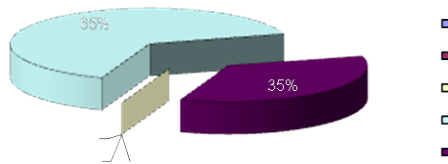
**Ítems No.2:** Se considera la información estructurada para la presentación de la información financiera de la empresa.

Cuadro 04  
**Estructura financiera**

Alternativas	Frecuencia <b>Absoluta</b>	Frecuencia <b>Relativa</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	11	65%
Nunca	7	35%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 02  
**Estructura financiera**



Fuente: Rodríguez (2016)

### **Análisis de los Resultado**

Según los encuestados, tal como lo muestra el grafico el sesenta y cinco por ciento (65%) mantiene que casi nunca considera la información estructurada para la presentación de la información financiera de la empresa para su análisis, se agrava el panorama sumando al otro treinta y cinco por ciento (35%) que nunca considera la información estructurada para su análisis, puesto que como se reflejo en el ítems anterior, nunca presentan la información financiera para la alta gerencia. Esta es una de las tantas causas internas que en acción con las causas externas profundizan e impactan negativamente a estas organizaciones, frente a una dinámica económica que obliga a la planificación estratégica para mantenerse en el mercado.

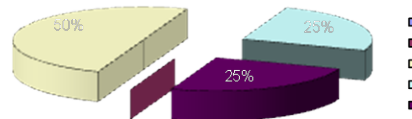
**Ítems No.3:** Se considera la información no estructurada para la presentación de proyecciones y estimaciones.

Cuadro 05  
**Información financiera no estructurada**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	10	50%
Casi Nunca	5	25%
Nunca	5	25%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 03  
**Información no estructurada financiera**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

En el caso del grafico anterior, se muestra como un cincuenta por ciento (50%) algunas veces considera la información no estructurada para la presentación de proyecciones y estimaciones, mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) casi nunca o nunca lo considera, es decir, aunque esta información es meramente referencial por lo que las proyecciones se presentan con información no actualizada sin veracidad en los datos, en la mayoría de los casos tampoco es tomada en cuenta para un análisis referencial.

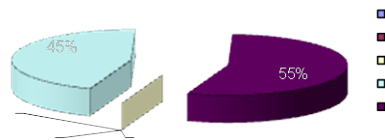
**Ítems No.4:** La información financiera establece los elementos del capital de trabajo de la empresa en el periodo de estudio.

Cuadro 06  
**Capital de trabajo**

Alternativas	Frecuencia <b>Absoluta</b>	Frecuencia <b>Relativa</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	9	45%
Nunca	11	55%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 04  
**Capital de trabajo**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

En pocas palabras, lo mostrado en el grafico anterior demuestra como el cincuenta y cinco por ciento (55%) casi nunca establece los elementos del capital de trabajo de la empresa en el periodo de estudio mientras que el resto un cuarenta y cinco por ciento (45%) nunca contempla el capital de trabajo de la empresa con el período de estudio, esto impide una planificación estratégica que permita identificar las debilidades y/o fortalezas que se tienen para combatir escenarios económicos futuros.

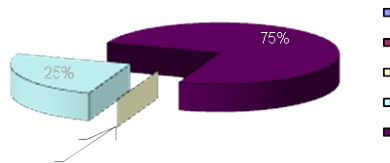
**Ítems No.5:** Se establece el presupuesto de inversiones para el uso del excedente y de los financiamientos a largo plazo.

Cuadro 07  
**Presupuesto de inversiones**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	25%
Nunca	15	75%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 05  
**Presupuesto de inversiones**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Como observamos en el grafico el setenta y cinco por ciento (75%) nunca, más un veinticinco por ciento (25%) casi nunca establecen presupuesto de inversiones para el uso del excedente y de los financiamientos a largo plazo, es decir, las inversiones de activos fijos no son planificadas.

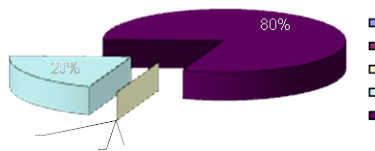
**Ítems No.6:** El presupuesto operativo forma parte integral de las operaciones financiera.

Cuadro 08  
**Presupuesto operativo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	4	20%
Nunca	16	80%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 06  
**Presupuesto operativo**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Se observa en el grafico anterior que el ochenta por ciento (80%) del estudio nunca planifica el presupuesto operativo como parte integral de las operaciones financiera, dicho de otra manera, no se contempla la previsión de la actividad productiva de la empresa, mientras que solo un veinte por ciento (20%) casi nunca planifica.

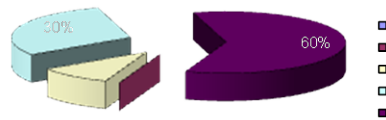
**Ítems No.7:** Se considera el presupuesto financiero para la toma de decisiones de la erogación de dinero.

Cuadro 09  
**Toma de decisiones**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	2	10%
Casi Nunca	6	30%
Nunca	12	60%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 07  
**Toma de decisiones**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

Teniendo en cuenta el grafico anterior, se visualiza que el sesenta por ciento (60%) nunca considera el presupuesto financiero para la toma de decisiones de la erogación de dinero, así pues solo un diez por ciento (10%) algunas veces toma en cuenta la proyección de egresos de distintos orígenes en un período determinado, por otro lado un treinta por ciento (30%) casi nunca considera el presupuesto financiero para la toma de decisiones, evidenciándose la falta de un plan de acción dirigido a cumplir metas prevista, expresada en valores y términos financieros que se deben cumplir en un tiempo determinado y bajo ciertas condiciones previstas.

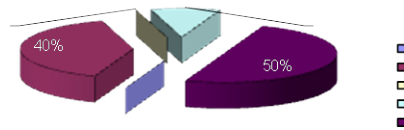
**Ítems No.8:** Se aplican estrategias de control para el uso del efectivo.

Cuadro 10  
**Estrategias de control**

	Frecuencia <b>Absoluta</b>	Frecuencia <b>Relativa</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	8	40%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	2	10%
Nunca	10	50%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 08  
**Estrategias de control**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Lo visto en la gráfica, denota que el cuarenta por ciento (40%) casi siempre aplica estrategias de control para el uso del efectivo, por el contrario otro cincuenta por ciento (50%) y otro diez por ciento (10%) se identifica con que nunca o casi nunca, aplican estrategias de control para el uso del efectivo por consiguiente, se manifiesta que en su mayoría no existe supervisión en el manejo del recurso financiero.

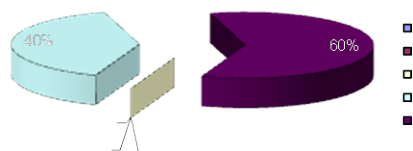
**Ítems No.9:** Se presentan los análisis de estados financieros para las decisiones de la gerencia.

Cuadro 11  
**Decisiones gerenciales**

Alternativas	Frecuencia <b>Absoluta</b>	Frecuencia <b>Relativa</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	8	40%
Nunca	12	60%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 09  
**Decisiones gerenciales**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

Se observa en el grafico que un sesenta por ciento (60%) de los gerentes entrevistados nunca presentan los estados financieros para las decisiones de la gerencia y un cuarenta por ciento (40%) casi nunca los presenta por lo que no se da un proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de estas empresa, por lo que no se establecen las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros

**Ítems No.10:** Los indicadores de gestión son parte integral del análisis financiero para la gerencia de la empresa.

Cuadro 12  
**Indicadores de gestión**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	4	20%
Casi Nunca	2	10%
Nunca	14	70%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 10  
**Indicadores de gestión**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

Se observar en la gráfica que el veinte por ciento (20%) algunas veces toma en cuenta los indicadores de gestión como parte integral del análisis financiero, se agrava la situación para aquellas empresas del sector con un setenta por ciento (70%) que nunca y un diez por ciento (10%) que casi nunca toman en cuentan los indicadores de gestión por lo que en su mayoría no hay una medición de la cobertura en las demandas o no se analiza, así como tampoco una medición del grado de satisfacción de la producción a las demandas de la sociedad en ese sector.

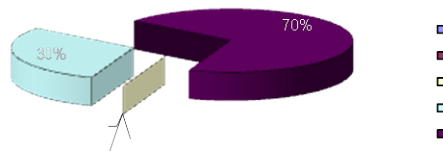
**Ítems No.11:** Se hace un análisis de la solidez financiera para la toma de decisiones sobre los dividendos.

Cuadro 13  
**Solidez financiera**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	6	30%
Nunca	14	70%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 11  
**Solidez financiera**



Fuente: Rodríguez (2016)

### **Análisis de los Resultado**

Considerando lo que muestra el gráfico anterior, se observa como un setenta por ciento (70%) nunca analiza la solidez financiera que se tiene para tomar decisiones de cara a las situaciones económicas futuras, otro treinta por ciento (30%) casi nunca realiza el mencionado análisis, por lo que no se observa el principio de previsibilidad que debería existir en las organizaciones de hoy en día.

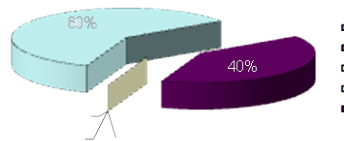
**Ítems No.12:** La participación de la gerencia forma parte integral del proceso de planificación financiera.

Cuadro 14  
**Gerencia integral**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	12	60%
Nunca	8	40%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 12  
**Gerencia integral**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Gráficamente se muestra como el cuarenta por ciento (40%) de la gerencia no forma parte integral en el proceso de planificación financiera, siendo que un sesenta por ciento (60%) se ubica en casi nunca. Por lo que se evidencia que la participación de la gerencia en la planificación estratégica es casi nula, esto agrava la situación aunque se destaca que ante escenarios económicos de incertidumbre existe un desconocimiento por parte de la gerencia hacia como planificar de forma integral estrategias que le permitan crear esquemas gerenciales multidisciplinarios para atender a cada imprevisto.

**Ítems No.13:** Se establece la misión y visión de la organización en el proceso de planificación.

Cuadro 15  
**Misión y visión de la organización**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	2	10%
Casi Nunca	2	10%
Nunca	16	80%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 13  
**Misión y visión de la organización**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Es de visualizar como en el grafico anterior en la categoría nunca con un ochenta por ciento (80%) no establece la misión y visión de la organización en el proceso de planificación a diferencia pero a su vez se denota un diez por ciento (10%) para las categoría de casi nunca y algunas veces, en resumidas cuentas no se le da la importancia al establecimiento de las metas presentes y futuras.

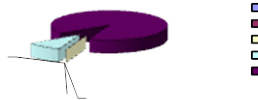
**Ítems No.14:** Se presenta el análisis del entorno en la planificación financiera de la empresa.

Cuadro 16  
**Entorno en la planificación**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	2	10%
Nunca	18	90%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 14  
**Entorno en la planificación**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Se evidencia gráficamente como un noventa por ciento (90%) de estos gerentes nunca realizan un análisis del entorno en la planificación financiera de la empresa, y un diez por ciento (10%) casi nunca lo hace. Existe una evidente despreocupación por la forma en que el entorno afecta a la empresa aunque dicho entorno tengo su incidencia en cada uno de ellos, es decir no se reconoce que las incidencias del entorno tienen su impacto en diferentes escalas y sobre los diferentes actores de la planificación dentro de la empresa.

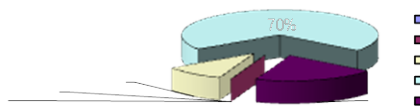
**Ítems No.15:** Las metas financieras son establecidas en la planificación de la empresa por periodos.

Cuadro 17  
**Metas financieras**

Alternativas	Frecuencia <b>Absoluta</b>	Frecuencia <b>Relativa</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	2	10%
Casi Nunca	14	70%
Nunca	4	20%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 15  
**Metas  
financiera**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

En cuanto a las metas financieras incluidas en la planificación estratégica como eje principales de los fundamentos administrativos en la empresa, tenemos en el grafico mostrado, apoderándose en primer lugar con un setenta por ciento (70%) gerentes que casi nunca establecen las metas financieras en la planificación estratégica seguido de un veinte por ciento (20%) identificándose con la categoría de nunca y por ultimo solo un diez (10%) algunas veces contemplan estas metas para la planificación. Dicho de otra manera, El alma de la toda empresa radica en un excelente plan estratégico que contemple el establecimiento de metas, sobre todo las financieras, y la grafica demuestra la poca participación de los gerentes en la generación de rentabilidad sobre la inversión de los accionistas.

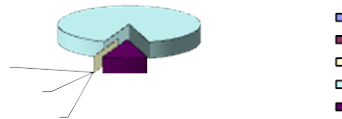
**Ítems No.16:** Los Objetivos Financieros en la planificación se establecen de acuerdo al análisis previo.

Cuadro 18  
**Objetivos Financieros**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	18	90%
Nunca	2	10%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 16  
**Objetivos Financieros**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

Luego de visualizar la gráfica, se entiende que el noventa por ciento (90%) casi nunca establece los objetivos financieros de acuerdo a un análisis previo, y un diez por ciento (10%) nunca los establecen. Por lo tanto, se evidencia la poca importancia que le dan a las diferentes estrategias en control de la toma de decisiones, es decir, los objetivos son la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa.

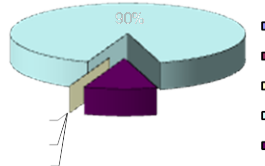
**Ítems No.17:** Las estrategias financieras de la planificación están relacionadas con las metas.

Cuadro 19  
**Las estrategias financieras**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	18	90%
Nunca	2	10%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 17  
**Las estrategias financieras**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Siendo que las estrategias financieras, son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, observamos como el grafico muestra al noventa por ciento (90%) casi nunca relaciona la planificación con las metas, y un restante diez por ciento (10%) nunca relaciona las metas con la planificación.

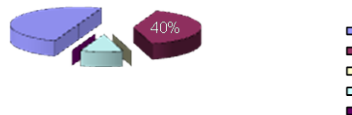
**Ítems No.18:** Se identifican las fuentes de ingresos en la planificación financiera de acuerdo con el análisis del entorno.

Cuadro 20  
**Fuentes de ingresos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	50%
Casi Siempre	8	40%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	2	10%
Nunca	0	0%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 18  
**Fuentes de ingresos**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Como se muestra en el grafico anterior, se ubica en un cincuenta por ciento (50%) a los gerentes que siempre y un cuarenta por ciento (40%) casi siempre identifican las fuentes de ingresos en la planificación financiera mientras que un diez por ciento (10%) casi nunca identifican estas fuentes de ingresos por lo que a pesar de que en el ítems numero catorce (14) no se contempla el análisis del entorno para la planificación, si existe una identificación de las fuentes de ingreso para la empresa pero se carece de un análisis del entorno para contrarrestar las decisiones poco acertadas de la alta gerencia a través de la ejecución de ideas planificadas y sustentadas con orientación hacia las metas u objetivos que maximicen el retorno sobre la inversión de forma sostenible. .

**Ítems No.19:** Las fuentes de gastos son establecidas en la planificación financiera en concordancia con los ingresos.

Cuadro 21  
**Fuentes de gastos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	50%
Casi Siempre	10	50%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 19  
**Fuentes de gastos**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

En cuanto a los datos reflejados en la gráfica, se observa como justamente un cincuenta por ciento (50%) se ubica en casi siempre y siempre para ambas categorías, por lo que son establecidas las fuentes de gastos en la planificación financiera en concordancia con los ingresos de la empresa, pero no existe una propuesta que se centre en un excelente plan estratégico e implementación de directrices, siendo esto el brazo de apoyo para una excelente gestión financiera.

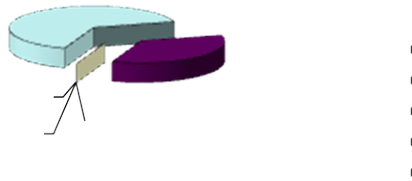
**Ítems No.20:** Los estados financieros se establecen y se analizan en la planificación fiscal.

Cuadro 22  
**Planificación fiscal**

Alternativas	Frecuencia <b>Absoluta</b>	Frecuencia <b>Relativa</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	13	65%
Nunca	7	35%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 20  
**Planificación fiscal**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

La planificación fiscal es importante a medida que se perfecciona la administración financiera, por ello muestra la gráfica anterior como un sesenta y cinco por ciento (65%) casi nunca y un treinta y cinco por ciento (35%) nunca establecen ni analizan los estados financieros establecidos en la planificación fiscal manifestando que resulta difícil poder llevar un control sobre la planificación fiscal ya requieren de una decisión política y por supuesto, de instrumentos eficaces para su desarrollo.

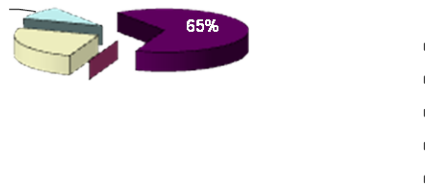
**Ítems No.21:** La toma de Decisiones de la gerencia considera la planificación en el periodo.

Cuadro 23  
**Planificación en el periodo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	5	25%
Casi Nunca	2	10%
Nunca	13	65%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 21  
**Planificación en el periodo**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Como se muestra en la gráfica anterior, tenemos que el sesenta y cinco por ciento (65%) casi nunca considera la planificación en el periodo, seguido por el veinticinco por ciento (25%) donde algunas veces si se considera la planificación financiera para la toma de decisiones, y un diez por ciento (10%) casi nunca la considera.

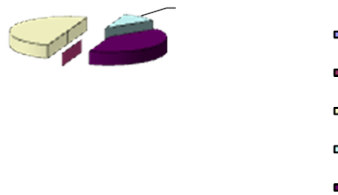
**Ítems No.22** La información financiera es la herramienta clave en el control financiero de la empresa.

Cuadro 24  
**Control financiero**

Alternativas	Frecuencia <b>Absoluta</b>	Frecuencia <b>Relativa</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	10	50%
Casi Nunca	2	10%
Nunca	8	40%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 22  
**Control financiero**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

El objetivo del grafico mostrado es mostrar como un cincuenta por ciento (50%) algunas veces realiza un control financiero lo que implica empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desarrollo de un proceso financiero sólido, por el contrario un cuarenta por ciento (40%) nunca aplica estrategias de control financiero junto a un diez por ciento (10%) que casi nunca lo hace o no lo toma como un factor clave.

**Ítems No.23** Se establece la imputación presupuestaria en los procesos administrativos financiero interno de la empresa.

Cuadro 25  
**Procesos administrativos financiero**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	3	15%
Casi Nunca	6	30%
Nunca	11	55%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 23  
**Procesos administrativos financiero**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Si visualizamos el grafico observamos como un cincuenta y cinco por ciento (55%) nunca establece la imputación presupuestaria, es decir, clasificar el ingreso y gastos de la empresa, junto a un treinta por ciento (30%) que casi nunca lo hace sin embargo existe un quince por ciento (15%) que algunas veces imputa el presupuesto en los procesos administrativos.

**Ítems No.24:** Los indicadores financieros se presentan a la hora de establecer el análisis de la ejecución de la planificación financiera.

Cuadro 26  
**Indicadores financieros**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	7	35%
Nunca	13	65%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 24  
**Indicadores financieros**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

La grafica muestra como un sesenta y cinco por ciento (65%) de los gerentes nunca y otro treinta por ciento (30%) casi nunca, presentan los indicadores financieros a la hora del análisis de ejecución de la planificación financiera, por lo que la posibilidad de monitorear el comportamiento de la empresas financieramente es débil y en consecuencia la toma de decisiones acertadas es poco efectiva.

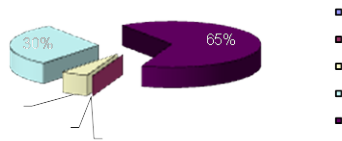
**Ítems No.25:** Las variaciones presupuestarias se establecen en la presentación del informe de gestión de la empresa.

Cuadro 27  
**Variaciones presupuestarias**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	1	5%
Casi Nunca	6	30%
Nunca	13	65%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 25  
**Variaciones presupuestarias**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

En el caso de las variaciones presupuestarias, el panorama en cuanto a los lineamientos que debería seguir la gerencia en un plan de acción realmente efectivo, se sigue evidenciando el esquema negativo que se lleva en la toma de decisiones sin una base financiera solida. Se observa como un sesenta y cinco por ciento (65%) de los gerentes entrevistados nunca establece las variaciones presupuestarias dentro del informe de gestión de la empresa, seguido de un treinta por ciento (30%) que casi nunca lo hace y solo un cinco por ciento (5%) que se identifica con la categoría de algunas veces.

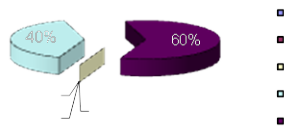
**Ítems No.26:** Los indicadores de gestión se establecen como herramienta de control en la ejecución de la planificación

Cuadro 28  
**Indicadores de gestión**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	8	40%
Nunca	12	60%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 26  
**Indicadores de gestión**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

La grafica muestra como el sesenta por ciento (60%) de los gerentes entrevistados junto a otro cuarenta por ciento (40%) manifiesta que nunca y casi nunca respectivamente, establecen los indicadores de gestión como herramienta de control en la planificación estratégica por lo que en el desarrollo de las actividades se tiende a desconocer las consecuencias de acciones tomadas en el pasado. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

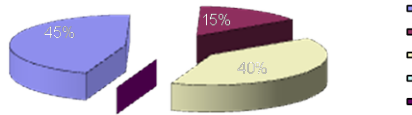
**Ítems No.27** El flujo de caja es la herramienta utilizada en la gerencia del efectivo

Cuadro 29  
**Flujo de caja**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	9	45%
Casi Siempre	3	15%
Algunas Veces	8	40%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 27  
**Flujo de caja**



Fuente: Rodríguez (2016).

**Análisis de los Resultado**

Se observa a través de la grafica una tendencia significativa, donde un cuarenta y cinco por ciento (45%) se ubica en la categoría de siempre un quince por ciento (15%) casi siempre y un cuarenta por ciento (40%) algunas veces, manifiestan que el flujo de caja es la herramienta que se utiliza para la gerencia o manejo del efectivo sin embargo, aunque esta herramienta nos proporciona información acerca de los ingresos y egresos en un periodo de tiempo, la tarea debe estar enfocada en conocer los efectos que producen la posición financiera de la empresa en las actividades de financiamiento e inversión que involucran efectivo y de aquellas que no lo involucran facilitando a la gestión interna la medición y control presupuestario del efectivo de la empresa.

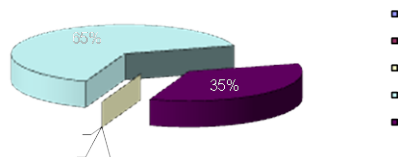
**Ítems No.28:** El financiamiento del flujo de caja se establece con los resultados de las operaciones reales de la empresa.

Cuadro 30  
**Planificación en el periodo**

Alternativas	Frecuencia <b>Absoluta</b>	Frecuencia <b>Relativa</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	13	65%
Nunca	7	35%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 28  
**Planificación en el periodo**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Para el caso propio del financiamiento del flujo de caja la grafica muestra como un sesenta y cinco por ciento (65%) y un treinta y cinco por ciento (35%) no lo establece con los resultados de las operaciones reales de la empresa lo cual indica que el financiamiento es solicitado con déficit en las caja para cubrir gastos y no producto del proceso de planificación del flujo de caja, faltando a los principios básicos de la planificación financiera

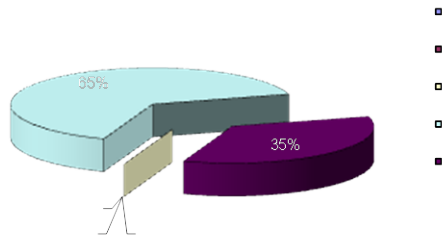
**Ítems No.29:** Se establece el uso adecuado del excedente del flujo de caja

Cuadro 31  
**Excedente del flujo de caja**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	13	65%
Nunca	7	35%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 29  
**Excedente del flujo de caja**



Fuente: Rodríguez (2016).

#### **Análisis de los Resultado**

Del mismo modo para el excedente del flujo de caja un sesenta y cinco por ciento (65%) casi nunca y un treinta y cinco por ciento nunca establece el uso adecuado del flujo de caja por lo que indica que el excedente del flujo de caja no es utilizado para operar de tal manera que el dinero pierda valor en el tiempo.

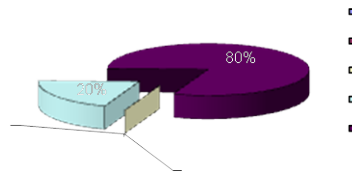
**Ítems No.30:** Se establecen los ajustes presupuestarios necesarios

Cuadro 33  
**Ajustes presupuestarios**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	4	20%
Nunca	16	80%
<b>n</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Rodríguez (2016).

Gráfico 30  
**Ajustes presupuestarios**



Fuente: Rodríguez (2016).

### **Análisis de los Resultado**

Como resultado de la no implementación de un plan estratégico que impacte positivamente a estas organizaciones, la grafica anterior muestra como un ochenta por ciento (80%) de los gerentes seguido de un veinte por ciento (20%) nunca o casi nunca respectivamente considera realizar los ajustes presupuestarios necesarios de cara al ambiente dinámico y cambiante que afecta a las organizaciones del país hoy en día. En consecuencia, de existir el planteamiento de metas y los lineamientos para su cumplimiento no se articulan acciones para atender imprevistos que desvíen el objetivo u objetivos primordiales de la organización.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones**

A partir del análisis e interpretación de los resultados hechos en el Capítulo IV, se hizo posible dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, al evaluar el proceso de Planificación Financiera Gerencial aplicado por las empresas del sector de producción de envases para productos alimenticios en el municipio sucre del Estado Aragua, por lo que se procede a emitir las siguientes conclusiones:

**En relación al objetivo específico No 1 se diagnosticó la Situación Financiera de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua, y se comprobó lo siguiente:**

1. Estas empresas no mantienen actualizadas la información financiera acción indispensable en un entorno que ofrece esquemas de incertidumbre y cambios constantes que en su mayoría representan una amenaza y peor aún, no presentan esta información con regularidad a la alta gerencia para que sean analizadas. Por lo que en estas condiciones de poca comunicación efectiva, se dificulta la toma de decisiones correctas de cara a los embates de un entorno que establece muy pocos mecanismos de incentivo a la perdurabilidad de las empresas en el tiempo.
  
2. Aunque la información financiera no estructurada puedes ser de uso meramente referencial, suministra información externa a estas organizaciones que puede servir de previsión de amenazas directas o indirectas contra la institución, en el diagnóstico se evidencio que no se toma en cuenta este tipo

de información para las proyecciones o estimaciones en escenarios futuros. En consecuencia, los gerentes de estas empresas desconocen la importancia de la formulación de estrategias, que pueden originarse tan solo con especular acerca de las acciones necesarias para la perpetuación y crecimiento de estas organizaciones de las cuales forman parte.

3. Ciertamente, la gerencia desde una óptica generalizada mantiene su carácter prescriptivo cuando los gerentes asumen la tarea de buscar la solución más acertada a los problemas, para ello necesitan conocer las herramientas disponibles que les permite analizar la forma de llegar a la solución de estos problemas y en el mejor de los casos, prevenirlos. A través del diagnóstico realizado se percibió que herramientas como; los elementos que conforman el capital de trabajo y el presupuesto de inversiones para el uso del excedente y de los financiamientos en un período determinado, no son establecidos en su mayoría en la información financiera que se presenta a la alta gerencia, esto dificulta el establecimiento de un plan sólido y efectivo de cara al entorno que atraviesan en su gran mayoría las empresas del sector.
4. Adicionalmente, el presupuesto operativo no forma parte integral de las operaciones financieras, por lo que estos gerentes desconocen cuál debe ser la magnitud necesaria de la actividad productiva para cumplir con los objetivos y satisfacer la demanda del sector al que pertenecen. De igual manera, en la mayoría de los casos, los gerentes no consideran el presupuesto financiero para la toma de decisiones de la erogación de dinero por lo que no se articula debidamente el plan de acción necesario para cumplir con las metas previstas expresadas en valores y términos financieros bajo las condiciones previstas.
5. En la aplicación de la encuesta se percibió a través de los resultados

obtenidos (cuadros 09, 10 y 11), la ausencia de un sistema de gestión, que facilite la implementación y control de las estrategias organizacionales, caracterizado por un conjunto de objetivos e indicadores financieros interrelacionados, el establecimiento de metas que sirven de parámetro de control para estos indicadores y un grupo de iniciativas o planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos propuestos y previamente analizados por la alta gerencia, esto trae como consecuencia, una marcada dificultad para llevar a la organización a enfrentar cambios ajustados a los retos gerenciales que atraviesan las empresas del sector hoy día.

6. Asimismo, con un bajo nivel de análisis en casi todos los aspectos financieros involucrados en la toma de decisiones, es difícil determinar la perdurabilidad de estas organizaciones en el tiempo, se percibe poca participación de la gerencia como motor de las acciones que se deben emprender para su evolución, son los gerentes los llamados a facilitar las ideas que marcan el rumbo de las empresas, a través de una toma de decisiones acertada basada en un análisis sólido de la situación financiera en la búsqueda de la maximización de los recursos.

Por otra parte, con respecto al **objetivo específico No 2 se identificaron los Lineamientos estratégicos aplicados en el proceso de planificación financiera gerencial de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua** se obtuvo como resultados las siguientes conclusiones:

7. En relación a esto, se pudo constatar muy poca participación de la gerencia en los procesos de planificación financiera, reflejándose en la falta de compromiso para promover la participación de la mayor cantidad de personal clave de la organización, a sabiendas de que una mayor cantidad de personas

(gerentes de distintas áreas o personal especializado) aportará una mayor cantidad de información, puntos de vista e ideas durante la planificación.

- 8.** El no establecimiento de la misión y visión de la organización en el proceso de planificación por parte de los gerentes, ha imposibilitado la identificación y desarrollo de las líneas estratégicas de acción que conducirán a la materialización de las estrategias, esto implica la formulación de objetivos clave que deben alcanzarse en un periodo determinado, tomando en cuenta que el avance o retraso de las tareas necesarias para alcanzar un objetivo radica fundamentalmente en la participación activa de los gerentes en sus áreas de acción en la búsqueda a largo plazo del cumplimiento de esa visión y misión.
- 9.** Además, el entorno en que se desenvuelven las organizaciones de hoy en día, ha obligado a la gerencia a especializarse en el manejo de la incertidumbre, la interpretación de leyes y marcos regulatorios para establecer lineamientos efectivos de cara a los cambios que se generan de estos factores externos. Posiblemente, los gerentes entrevistados carezcan de habilidades y conocimientos para manejarse en las áreas fundamentales de análisis para palear los escenarios ofrecidos por el entorno, analizar los riesgos, gerencia aplicada en la garantía de acceso a los suministros y relaciones laborales efectivas.
- 10.** Por otro lado, el estudio permitió identificar las debilidades contenidas en la planificación financiera de las empresas que operan en el sector desde una perspectiva que involucra la desvinculación de las metas con los objetivos financieros en un periodo determinando y desde un análisis previo, se evidencia la falta de relación entre las estrategias financieras a aplicar y las metas que a su vez se encuentran separadas de los objetivos. A pesar de que se logre identificar las fuentes de ingresos sin tomar en cuenta el análisis del

entorno, no se logra concretar las decisiones centradas en la ejecución de ideas planificadas y sustentadas con orientación hacia las metas u objetivos que maximicen el retorno sobre la inversión de forma sostenible.

**11.** Del mismo modo, en la mayoría de las empresas del sector se establece la fuente de gastos en concordancia con los ingresos pero se carece de propuestas creativas y solidas que garanticen un sistema gerencial ajustado a la realidad, es decir, hay una ausencia significativa de propuestas enfocadas en un proceso de mejora continuo tomando en cuenta la planificación fiscal en concordancia con el marco regulatorio, en relación a esto último, los gerentes manifestaron la dificultad existente de llevar un control sobre la planificación fiscal ya que requiere de una decisión política.

**12.** Resulta claro, la importancia de la planificación como resultado del análisis integral interno y externo, pero no se puede dejar de lado la parte activa de esa planificación que radica en la toma de decisiones. Evidentemente, en circunstancias adversas la propuesta está enfocada en la creatividad y la innovación, pero la fuerte carga normativa y operativa a limitado la creatividad de los gerentes del sector afectando la competencia y la creación de productos y servicios.

Para finalizar, se presenta las conclusiones en relación al **objetivo No 3:**  
**Establecer los procesos administrativos internos para el control de la planificación financiera gerencial de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua.** Las cuales se detallan a continuación:

**13.** En cuanto a la información financiera como herramienta para el control financiero pocas empresas del sector, incorporan mecanismos de proyección financiera tomando como base las normas y el desarrollo de un proceso

financiero sólido por lo que existen muy pocas acciones diseñadas para el logro de objetivos y metas de la gestión financiera, punto que llama la atención ya que es un área focal de la organización por la cual se debe velar para lograr la supervivencia de la empresa.

- 14.** Sin duda, el carácter prescriptivo de la gerencia exige de un orden normativo prescrito por lo que la mayoría de las empresas del sector no establecen la imputación presupuestaria como parte del proceso administrativo.
- 15.** Se observa que los indicadores financieros no se establecen como parte del análisis previo a la planificación financiera, siendo esta una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa, además, las variaciones presupuestarias en la mayoría de los casos no es tomada por los gerentes como parte de la presentación del informe de gestión de la empresa.
- 16.** Debe señalarse, que el establecimiento de los indicadores de gestión (factor determinante en el control de la planificación), es casi nulo, los gerentes del sector desestiman la importancia de esta herramienta para facilitar el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, dificultándoles la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización, ya que estos indicadores aportan la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera.
- 17.** Resulta importante tomar en cuenta que el flujo de caja es el reflejo de los orígenes y aplicaciones del dinero durante un período, en la medida en que el beneficio sea elevado, debería notarse en el flujo de caja, por el contrario, si existe una desconexión, entonces se evidencia la existencia de algún

problema. Aunque los gerentes de las empresas del sector toman en cuenta el flujo de caja como herramienta en la gerencia del efectivo, no se percibe un enfoque en el conocimiento de los efectos que produce la posición financiera en las actividades de financiamiento e inversión. Por consiguiente, en las empresas que fueron objeto de estudio, el financiamiento del flujo de caja tampoco es considerado en función de los resultados de las operaciones reales de la empresa, por lo que se hace difícil determinar la efectividad en la toma de decisiones basándose en la ayuda que ofrece a inversionistas y actores gerenciales el origen de las diferentes fuentes de flujo monetario.

18. Por lo anteriormente expuesto, cabe considerar, el uso adecuado del excedente del flujo de caja, el cual no se maneja de manera oportuna. A pesar de la importancia de tomar decisiones en el campo financiero, estas organizaciones difícilmente llevan a cabo un análisis formal sobre la pertinencia de las decisiones financieras implementadas por lo que a la hora de establecer los ajustes presupuestarios necesarios, para los gerentes de estas empresas resulta difícil articular procesos administrativos ajustados a las exigencias del ambiente dinámico y cambiante que afecta a las organizaciones de hoy en día.

En definitiva, de acuerdo a los resultados de este diagnóstico se puede decir, que el proceso de planificación financiera aplicado por las empresas del sector, se realizan de manera deficiente debido a la ausencia de conformación de planes, objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo como instrumento para establecer el estado de las finanzas como base para la toma de decisiones.

### **Recomendaciones**

Después del exhaustivo estudio de las variables que intervienen en el problema planteado y a través del conocimiento que ha generado el proceso de investigación, se

hacen las siguientes recomendaciones para mejorar el desempeño de estas organizaciones:

1. El entorno representa un factor de motivación fundamental en las acciones que ejecutan las organizaciones. No lo pueden manipular directamente, pues se encuentra fuera de su ámbito de control, pero si pueden conocerlo y actuar en consecuencia. Es indispensable tomar en cuenta las amenazas que, con frecuencia, son imprevistas para identificar oportunidades. La presión externa debe impulsar a estos gerentes a rediseñar productos o lanzar otros nuevos, modificar la estructura de su organización, capacitar a sus colaboradores o implementar planes de captación, identificar nuevos nichos de mercado, entre ellos el internacional, y hasta iniciar nuevos negocios, es decir, diversificar la empresa. En el mejor de los casos, las tareas podrían motivar a la reconceptualización de la empresa algo muy común en las empresas de hoy en día.
2. A medida que el entorno se hace más complejo, ni siquiera la combinación de estrategias financieras tradicionalmente conocidas y con importantes implicaciones positivas en la gerencia financiera, son suficientes para obtener un desempeño satisfactorio, por lo que se hace necesario, pensar en acciones integrales que consideren variables adicionales como por ejemplo; la atención a otros mercados, la cooperación con clientes y proveedores, la integración e internacionalización y el levantamiento de barreras de protección.
3. En relación a lo anterior, en lo referente a la cooperación con clientes y proveedores como recomendación se plantea la posibilidad de establecer esquemas de cooperación con la competencia agregando valor a la empresa traducido esto en beneficios para el consumidor. La cooperación entre fabricantes, minoristas y proveedores, cuando es bien implementada, crea vínculos sólidos que producen ventajas competitivas con respecto a competidores existentes y contribuye a reducir los costos totales de

producción de productos y servicios. Al final este tipo de estrategias se convierten en sinergias que concluye en consumidores satisfechos lo cual, en medio de entornos complejos es un gran avance.

4. En lo que respecta al levantamiento de barreras de protección como recomendación se pueden establecer iniciativas vinculadas con las Responsabilidad Social Empresarial así como también la implementación de negocios inclusivos. Ahora bien para que estas estrategias sean bien recibidas por trabajadores y comunidades, hay que entender muy bien sus necesidades y son los gerentes los llamados a orientar sus acciones a la búsqueda de soluciones a largo plazo, cuya meta sea el desarrollo sustentable de trabajadores y comunidades produciendo una conexión efectiva en términos de confianza entre empresas, trabajadores y comunidades. Todo esto como paliativo de la amenaza inmersa en un marco regulatorio que en resumidas cuentas, presenta a los empresarios como explotadores y a los trabajadores como explotados generando una interpretación de estos últimos de que deben convertirse en dueños de las empresas para hacerlas más productivas y por consiguiente obtener mayores beneficios. El Vehículo para materializar todo esto ha sido la Expropiación por parte del estado de las empresas, es por ello que se presenta esta recomendación como barrera de protección para las empresas del sector como una estrategia que fija su atención en mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y las comunidades con las que estas empresas interactúan pudiendo ser vitales para su supervivencia.
  
5. Es indispensable la implementación en estas organizaciones de talleres con el propósito de promover la actualización de la gerencia (en todos sus niveles), como respuesta, por un lado, a la aparición a nivel mundial de nuevas tecnologías como celulares y redes sociales, que han llevado las herramientas gerenciales a otro nivel. Y por otro lado, en el ámbito local las nuevas leyes impulsan cambios que obligan a la gerencia a reacomodarse en todos los

aspectos sobre todo en lo financiero, por lo que los gerentes de estas empresas no pueden desestimar la magnitud y la influencia con la que estos factores impacta en sus organizaciones.

6. Construir procesos de liderazgo efectivos por parte de los gerentes con mensajes que seduzcan a los trabajadores estableciendo una agenda de mayor acercamiento para identificar debilidades y fortalezas en cuanto al talento humano se refiere.
7. Elaborar flujos de cajas proyectados para corto y mediano plazo, con los datos y valores reales que permitan determinar las necesidades de liquidez e identificar los egresos que se deben hacer para mantener un nivel óptimo de las finanzas.
8. Utilizar indicadores financieros como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.
9. En referencia al proceso de seguimiento y control, se recomienda el Cuadro de Mando Integral, como sistema concebido para implantar y controlar las estrategias organizacionales mediante un conjunto de objetivo e indicadores interrelacionados facilitando el proceso de planeamiento, introduciendo mediciones que indican si la implementación y ejecución de las estrategias están contribuyendo a mejorar los resultados, no solo en base a indicadores financieros tradicionales, ya que constituye un modelo de mapa estratégico que sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y capacidades.

**10.** Los gerentes (en sus diferentes niveles) son quienes cargan con la mayor responsabilidad antes (análisis del entorno), durante (planificación de estrategias, establecimiento de metas y objetivos) y después (toma de decisiones) quienes junto a sus equipos de trabajo ejecutan el sistema de gestión, asignan responsabilidades a sus colaboradores, hacen el seguimiento del avance de las actividades, toman decisiones cuando surgen brechas entre las metas y los resultados, asignan los incentivos adecuados, coordinan en trabajo entre unidades organizacionales y además deben liderar todo esto con un estilo colaborativo que estimule el apoderamiento de la gente con el objetivo de entrelazar las metas y decisiones con la visión y misión de la empresa. De ahí la importancia de que los gerentes de estas empresas, contemplen procesos de autoanálisis para reconocer las fallas y corregirlas a priori.

## LISTA DE REFERENCIAS

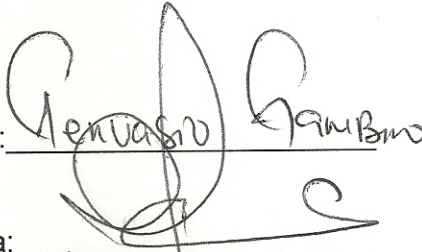

- Arias, F. (2012) **El proyecto de Investigación**. Caracas.2º Edición. Editorial Episteme.
- Balestrini, M (2006).**Como se Elabora un Proyecto de Investigación**. Caracas-Venezuela. Servicio Editorial, Consultores Asociados.
- Brigham y Houston (2014). **Análisis Financiero**. Editorial Humanista. Buenos Aires – Argentina.
- Burbano, O. (2013). **Planificación**. España: Editorial Océano Cetrum.
- Corredor, L. (2014). **Administración y Planificación**. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Fernández, T. (2013). **Planificación Empresarial**. México: Editorial Limusa, S.A.
- Francés, P. (2012). **Gerencia**. Argentina: Editorial Harman, S.A.
- Gitman, E. (2013). **La Planificación Financiera**. España: Editorial Limusa, S.A.
- Hernández, Dalida. (2013). **Planificación Financiera en las Medianas y Pequeñas Empresas ubicadas en la Zona Central del Municipio Maracaibo**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.
- Parella y Martins (2006) **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Editorial 11 C.A.
- Roosevelt, J. (2010).
- Sabino, C. (2006). **Técnicas de Investigación Social**. Caracas – Venezuela Editorial Capaco.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). **Métodos de Investigación**. México: Editorial Limusa, S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL - 2012). **Manual para la Elaboración de Tesis de Grado y Tesis Doctorales**. Caracas: Editorial Fedupel.
- Zea, Doreny. (2014). **Planificación Financiera en las Empresas de Producción Social del Municipio de Maracaibo del Estado Zulia**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS LA MORITA**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Por medio de la presente, doy constancia de que el Instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **PLANIFICACIÓN FINANCIERA GERENCIAL APLICADOS POR EL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE ENVASES PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO ARAGUA.**, presentado por el LICDO **JORGE LUIS RODRIGUEZ MONGES** titular de la Cédula de Identidad Nro. 18277155 quien aspira al Título de **MAGISTER SCIENTIARUM EN ADMINISTRACION EMPRESARIAL MENCION FINANZAS** , cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

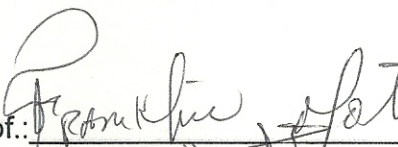
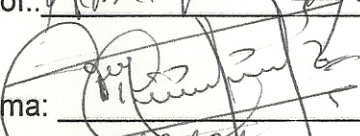
Prof.:   
Firma:   
C.I.: 7240896  
Telf.: 0414 8941529

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS LA MORITA**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Por medio de la presente, doy constancia de que el Instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **PLANIFICACIÓN FINANCIERA GERENCIAL APLICADOS POR EL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE ENVASES PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO ARAGUA.**, presentado por el **LICDO JORGE LUIS RODRIGUEZ MONGES** titular de la Cédula de Identidad Nro. 18277155 quien aspira al Título de **MAGISTER SCIENTIARUM EN ADMINISTRACION EMPRESARIAL MENCION FINANZAS** , cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.:   
Firma:   
C.I.: 7260108  
Telf.: 0419 4530578



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA TRIBUTARIA**  
**CAMPUS LA MORITA**



Estimado ENCUESTADO:

El cuestionario que se anexa a continuación tiene como propósito recabar información concerniente al trabajo de grado, titulado **PLANIFICACIÓN FINANCIERA GERENCIAL APLICADOS POR EL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE ENVASES PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO ARAGUA.**

Su colaboración consiste en responder cada una de las preguntas del cuestionario, cabe decir que el fin de dicho cuestionario es netamente investigativo, por lo cual no es necesaria su identificación.

En espera de su colaboración para con este trabajo de investigación y agradecidos de antemano.

Atentamente

**Instrucciones:**

- Responda la pregunta que considere correcta.
- Marque con una X en la casilla que corresponda a la pregunta seleccionada.
- No borre la respuesta una vez contestada.
- Utilice lápiz grafito.
- La nomenclatura del presente cuestionario es:
  - S: Siempre
  - CS: Casi Siempre
  - AV: A veces
  - CN: Casi Nunca
  - N: Nunca

### CUESTIONARIO

Ítem	Interrogante	Posibilidad de Respuesta				
		S	CS	AV	CN	N
Diagnosticar la Situación Financiera de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua						
1	La información financiera se mantiene actualizada y presentada a la alta gerencia para su análisis					
2	Se considera la información estructurada para la presentación de la información financiera de la empresa					
3	Se considera la información no estructurada para la presentación de proyecciones y estimaciones					
4	La información financiera establece los elementos del capital de trabajo de la empresa en el periodo de estudio					
5	Se establece el presupuesto de inversiones para el uso del excedente y de los financiamientos a largo plazo					
6	El presupuesto operativo forma parte integral de las operaciones financieras					
7	Se considera el presupuesto financiero para la toma de decisiones de la erogación de dinero					
8	Se aplican estrategias de control para el uso del efectivo					
9	Se presentan los análisis de estados financieros para las decisiones gerenciales					
10	Los indicadores de gestión son parte integral del análisis financiero para la gerencia de la empresa					
11	Se hace un análisis de la solidez financiera para la toma de decisiones sobre los dividendos					
Identificar los Lineamientos estratégicos aplicados en el proceso de planificación financiera gerencial de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua						
12	La participación de la gerencia forma parte integral del proceso de planificación financiera					
13	Se establece la misión y visión de la organización en el proceso de planificación					
14	Se presenta el análisis del entorno en la planificación financiera de la empresa					
15	Las metas financieras son establecidas en la planificación de la empresa por periodos					
16	Los Objetivos Financieros en la planificación se establecen de acuerdo al análisis previo					
17	Las estrategias financieras de la planificación están relacionadas con las metas					
18	Se identifican las fuentes de ingresos en la planificación financiera de acuerdo con el análisis del entorno					
19	Las fuentes de gastos son establecidas en la planificación financiera en concordancia con los ingresos					
20	Los estados financieros se establecen y se analizan en la planificación fiscal					

<b>21</b>	La toma de Decisiones Gerencias considera la planificación en el periodo					
Establecer los procesos administrativos internos para el control de la planificación financiera gerencial de las empresas del sector de producción de envases de productos alimenticios en el municipio sucre del estado Aragua.						
<b>22</b>	La información financiera es la herramienta clave en el control financiero de la empresa					
<b>23</b>	Se establece la imputación presupuestaria en los procesos administrativos financiero interno de la empresa					
<b>24</b>	Los indicadores financieros se presentan a la hora de establecer el análisis de la ejecución de la planificación financiera					
<b>25</b>	Las variaciones presupuestarias se establecen en la presentación del informe de gestión de la empresa					
<b>26</b>	Los indicadores de gestión se establecen como herramienta de control en la ejecución de la planificación					
<b>27</b>	El flujo de caja es la herramienta utilizada en la gerencia del efectivo					
<b>28</b>	El financimeinto del flujo de caja se establece con los resultados de las operaciones reales de la empresa					
<b>29</b>	se establece el uso adecuado del excedente del flujo de caja					
<b>30</b>	Se establecen los ajustes presupuestarios necesarios					



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: FINANZAS**  
**CAMPUS LA MORITA**



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**

**Instrucciones:** En la presente matriz se muestra un renglón de cada de las proposiciones señaladas en el cuestionario al igual que una escala de evaluaciones que va desde 3 hasta 1, indique con una equis (X) la opción que considere correcta de acuerdo al grado de pertinencia, coherencia y redacción de cada ítem, con respecto a los objetivos y el cuadro de operacionalización de variables.

**Escalas:**    3 = Bueno    2=Regular    1=Deficiente

Ítems	PERTINENCIA			COHERENCIA			REDACCIÓN		
	3	2	1	3	2	1	3	2	1
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									

**Nombre y Apellido del Experto:** \_\_\_\_\_

**Título Universitario:** \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Por medio de la presente, doy constancia de que el Instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **PLANIFICACIÓN FINANCIERA GERENCIAL APLICADOS POR EL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE ENVASES PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO ARAGUA.**, presentado por el Lcda. \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de Identidad No. \_\_\_\_\_, quien aspira al Título de \_\_\_\_\_, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.: \_\_\_\_\_

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

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

Telf.: \_\_\_\_\_