LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTION FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL, DEL MUNICIPIO MARIO BRICEÑO IRAGORRY EL ESTADO ARAGUA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTION FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL, DEL MUNICIPIO MARIO BRICEÑO IRAGORRY EL ESTADO ARAGUA.

Autora:
Zaskia Rodríguez

La Morita, julio 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTION FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL, DEL MUNICIPIO MARIO BRICEÑO IRAGORRY EL ESTADO ARAGUA.

Autora:
Zaskia Rodríguez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención: finanzas

La Morita, julio 2015

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:

"LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL, DEL MUNICIPIO MARIO BRICEÑO IRAGORRY EL ESTADO ARAGUA."

Presentado por el (la) ciudadana(o): **Zazkia A. Rodríguez R. C.I. 12.392.280 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: Luisa de Sanoja C.I. 2989209 *Firma:* _____

Miembro: Annelin Díaz C.I: 9.436.391 *Firma:* _____

Miembro: Consuelo Carrera C.I: 4613674 *Firma:* _____

Maracay, 08 de Julio del 2015

DEDICATORIA

A mi Dios amado, que me ha dado la sabiduría y fortaleza para terminar con éxito, este proyecto que tenía pendiente pero jamás olvidado.

A mi constancia, dedicación y esfuerzo.

A mi hijo Danield D´Jesus, fuente de inspiración, amor y cariño, que esta meta alcanzada sea un ejemplo para tu formación, Te Amo príncipe.

A mi pequeño Shelvis Anibal, más que ser un ejemplo para ti, quiero ser esos brazos cálidos dispuestos apoyarte y amarte.

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso, por ser el pilar fundamental de mi hogar y permitirme alcanzar mis metas y sueños. Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A la mejor casa estudio, la Universidad de Carabobo.

A mi tutor, Oswaldo Gómez por su apoyo y paciencia.

A mi esposo, por su apoyo, comprensión y esfuerzo, gracias por ser partícipe de este proyecto.

A mi hijo Danield, gracias por su apoyo y paciencia a pesar de su corta edad.

A la niña gracias por su apoyo incondicional.

A mis amigas, colegas y compañeras gracias por su gran apoyo.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
Dedicatoria……	iv
Agradecimientos……....	v
Índice general……....	vi
Índice de cuadros……	viii
Índice de gráficos……	ix
Resumen……..	x
Introducción……..	12
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema……..	15
Formulación de Problema……	21
Objetivos de la investigación……	22
Justificación de la investigación……..	23
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes……..	26
Bases Teóricas……..	31
Definición de Términos……..	75
Operacionalización de la Variable……	79
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Modalidad de la Investigación……	82
Tipo de Investigación……..	82
Diseño de la Investigación……..	82
Población y Muestra……..	85
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos……	86
Validez y Confiabilidad…….……	88
Técnica de Análisis de los Datos…….	91
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Resultados……..	94
Conclusión del diagnóstico……	130

LA PROPUESTA
Presentación de la Propuesta…….. 133
Objetivos de la Propuesta…….. 134
Justificación de la Propuesta……... 135
Fundamentación de la Propuesta……. 136
Estructura de la Propuesta…….. 136
Desarrollo de la Propuesta…….. 138
Factibilidad de la Propuesta…… 149
Administración de la Propuesta…….. 150

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES
Recomendaciones……..... 152

LISTA DE REFERENCIAS…….. 154

ANEXOS……..
Instrumento de Recolección de Datos……. 158
Validez del Instrumento……... 162
Confiabilidad del Instrumento…….. 166

ÍNDICE DE CUADROS

No.	CUADRO	PÁG.
01	Operacionalización de Variables …..……..	80
02	Distribución de la población ……	85
03	Escala de validación……	89
04	Interpretación de confiabilidad……	91
05	Planificación de Ingresos……	94
06	Planificación de los egresos……	96
07	Estadios financieros……..	98
08	Índices financieros……	99
09	Flujo de caja……...	101
10	Estructura organizativa……	102
11	Financiamiento externo……	103
12	Procesos administrativos……	105
13	Estrategias……	107
14	Metas……..	108
15	Misión……..	109
16	Visión……..	110
17	Presupuesto……	112
18	Planes de capital……	113
19	Objetivos……	115
20	Personal líder……	116
21	Imputación presupuestaria……..	118
22	Toma de decisiones……..	120
23	Personal capacitado……	121
24	Análisis de efectivo……	123
25	Control de ingresos……...	124
26	Control de gastos……..	126
27	Análisis de inversiones……	127
28	Rentabilidad de los productos……	129
29	Etapa conceptual de la planificación……..	139
30	DOFA……...	140
31	Etapa procedimental de la planificación……	141
32	Fuente de ingresos……	142
33	Fuente de egresos……	142
34	Flujo de caja……...	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	GRAFICO	PÁG.
01	Planificación de los ingresos……..	95
02	Planificación de los egresos……	96
03	Estadios financieros……..	97
04	Índices financieros……	99
05	Flujo de caja……...	100
06	Estructura organizativa……	102
07	Financiamiento externo……	104
08	Procesos administrativos……	105
09	Estrategias……	106
10	Metas……..	108
11	Misión……..	109
12	Visión……..	110
13	Presupuesto…….	111
14	Planes de capital…….	114
15	Objetivos……	115
16	Personal líder……	117
17	Imputación presupuestaria……..	119
18	Toma de decisiones……..	120
19	Personal capacitado…….	122
20	Análisis de efectivo……	123
21	Control de ingresos……...	125
22	Control de gastos……..	126
23	Análisis de inversiones……	128
24	Rentabilidad de los productos……	129
25	Estructura de la propuesta……..	137
26	Esquema de políticas…….....	144

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

RESUMEN

LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTION FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL, DEL MUNICIPIO MARIO BRICEÑO IRAGORRY EL ESTADO ARAGUA.

Autor: Zaskia Rodríguez
Tutor: Oswaldo Gomez
Fecha: Julio 2015

El presente trabajo tiene como propósito elaborar lineamientos administrativos para la gestión financiera de la mediana y pequeña empresa del sector comercial del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua; Capaz de permitir la orientación al personal encargado de las secciones administrativas y financieras sobre las normativas de las actividades y procedimientos realizados dentro de las mencionadas secciones. La problemática se centró en observaciones directas y la puesta en práctica de un cuestionario bajo modelo escala de licker contentivo de veinticuatro ítems, para el cual se utilizó el juicio de expertos para su validación y el coeficiente de alfa de crombach para su confiabilidad, donde se logró detectar una gran diversidad de actividades y funciones realizadas sin un orden de prioridades, lo que acarrea como consecuencias fallas que generan un incremento de tareas por desconocimiento de los procesos administrativos-financieros, además de incumplir con las normativas que rigen tal proceso. Con la finalidad de solventar la situación la autora ubicó la investigación dentro de la modalidad de proyecto factible con base en un trabajo de campo, de tipo descriptivo y base documental. La muestra la conforma el personal clave encargado de las funciones administrativas y financieras de las empresas objeto de estudio. Finalmente las conclusiones muestran la utilidad que implica contar con un documento escrito que contenga todos los lineamientos administrativos para llevar a cabo el control de las funciones administrativas óptimas requeridas para lograr una gestión eficiente con bases financieras transparente en sus procedimientos.
Descriptores: lineamientos, normas, planificación, organización, control, dirección, ejecución, toma de decisiones, manual, finanzas.

UNIVERSITY OF CARABOBO
EMPOWER OF ECONOMIC And SOCIAL SCIENCES
MAESTRÍA IN ADMINISTRATION OF COMPANIES MENCION FINANCES
CAMPUS THE MORITA

SUMMARY

ADMINISTRATIVE GUIDELINES FOR THE FINANCIAL MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES THE COMMERCIAL SECTOR, THE CITY MARIO BRICEÑO IRAGORRY ARAGUA STATE.

Author: Zaskia Rodriguez
Tutor: Oswaldo Gomez
Date: july 2015

This paper aims to develop administrative guidelines for the financial management of small and medium businesses in the commercial sector of the Municipality Mario Briceño Iragorry of Aragua State; Able to allow the orientation of the personnel in charge of administrative and financial sections on policy and procedures of the activities carried out within the mentioned sections. The issue focused on direct observations and implementation of a questionnaire on model scale contentivo licker twenty-four items, for which expert opinion for validation and coefficient alpha Cronbach for reliability was used, where He managed to detect a wide range of activities and functions performed without an order of priorities, which brings as consequences faults that generate an increase in jobs due to lack of administrative and financial processes, in addition to failing to comply with the regulations governing this process. In order to resolve the situation the author started the research in the form of feasible project based on fieldwork, descriptive and documentary base. The sample forms the key personnel responsible for administrative and financial functions of the companies studied. Finally the findings show how it involves having a written document containing all administrative guidelines to perform optimal control of administrative functions required for efficient transparent financial management bases its procedures.
Descriptors: guidelines, standards, planning, organization, control, management, implementation, decision making, manual, finances.

INTRODUCCION

Venezuela se ha caracterizado en los últimos años por poseer una economía sumida en la incertidumbre, donde los cambios sociales, políticos y económicos están acelerándose rápidamente, esta situación hace que los administradores financieros tengan que adoptar estrategias adecuadas y planifiquen contingencia. De la misma manera el sector comercial que no logre anticipar cambios mayores, discontinuidades y cambios súbitos, todas las estrategias que utilice como herramientas serán obsoletos ante un futuro cada vez más incierto.

Por esta razón, a medida que las grandes empresas se propagan, las PYMES para poder tener éxito se han visto en la obligación de poner en práctica y darle carácter formal a las funciones administrativas, para redimensionar y agilizar sus operaciones a fin de analizar los escenarios como una herramienta para la toma de decisiones gerenciales.

En la actualidad, el propietario venezolano de las pequeñas empresas lucha constantemente frente a las políticas económicas impuestas por el sistema financiero actual, un marco legal incierto y quizá lo peor de todo, un acceso muy restringido al financiamiento de las Pymes, esto aunado a que las capacidades gerenciales y organizativas son débiles y el sector carece de un personal altamente capacitado, para dirigir las funciones administrativas como un conjunto de normativas o políticas establecidas a través de lineamientos que conlleven a la eficacia y eficiencia de una organización, capaz de soportar

los constante cambios del sector comercial y convertir la organización en un considerable potencial de influencia económica y política.

Es por ello, que el propósito de esta presente investigación se centra en propone lineamientos administrativos para la gestión financiera de las Pymes del sector comercial del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua, si bien son variados los aspectos que deben estudiarse en torno a estas empresas, se enfocara el estudio en el proceso administrativo que debe llevarse a cabo en una organización para alcanzar los objetivos de estas, ya que un desempeño deficiente dificulta el resto de las operaciones de la organización y en consecuencia repercute de forma negativa en la gestión financiera. De ahí la importancia de analizar la administración o gestión por procesos.

De este modo la investigación desarrollada quedo estructurada en seis capítulos:

Capítulo I: dado por la definición y características del problema en estudio, se definen el objetivo general y los específicos, y se expone la justificación de la investigación.

Capitulo II: se desarrollaron algunos antecedentes pertinentes y relacionados con la investigación, se analizaron los fundamentos teóricos y

académicos que sustentan el tema estudiado, así mismo se conceptualizaron los términos básicos de la investigación y la operacionalización de variables.

Capitulo III: referido al marco metodológico utilizado en torno al tipo de investigación y su diseño, la población y su muestra, el sistema de variables, las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información sobre la variable propuesta, así como la construcción y validación del instrumento y finalmente sus fases.

Capitulo IV: refleja los resultados obtenidos del instrumento aplicado a través de gráficos así como un breve análisis. Estos resultados permitieron llegar a las conclusiones del diagnóstico.

Capítulo V: se presenta la propuesta del investigador concerniente a diseñar lineamientos administrativos para la gestión financiera de las Pymes del sector comercial del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado

Capítulo VI: está referido a las recomendaciones de la investigación.

Finalmente se presenta referencias consultadas, así como los anexos que sustentas la investigación desarrollada.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El siglo XXI es para las empresas, el siglo de los grandes retos, en donde las organizaciones deben saber monitorear su entorno, adelantarse al futuro y renovarse constantemente para ser viables, rentables y competitivas en una época de cambios acelerados a todos los niveles.

Para ello se debe tener una posición de vigilancia permanente que permita detectar los primeros indicios que hacen comprender que se debe comenzar una nueva etapa, aún sin haber terminado la actual, lo que obliga a los directivos de las empresas a planificar, para lograr una sinergia de restructuración y cambios organizativos, que reduzcan los costos de producción y aumenten los beneficios.

Esta necesidad de cambio en las empresas y organizaciones no solo es atribuible a razones de supervivencias, existen otros motivos de carácter ético que también ejercen su influencia y que pueden entenderse como cambios estratégicos, incluso al más alto nivel como la protección del medio ambiente,

la eficiencia en el uso del dinero público y la responsabilidad social corporativa, entre otros.

La idea de perfeccionamiento continuo invade al mundo empresarial en muchas organizaciones de punta en el mundo, impulsando a la renovación y al cambio siempre para alcanzar el desarrollo y con ello la mejora continua, contrastando con la ideología predominante de los mediocres que reconoce la necesidad de cambio sólo cuando se ha hecho algo mal. En un sistema tan complejo como es una organización empresarial en constante esfuerzo de adaptación a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si desea mantenerse en el mercado y crecer.

Como se conoce en la filosofía griega **"**el cambio es lo único permanente", como diría Heráclito filósofo griego que nació cinco siglos antes de Cristo y llamado en su época "el oscuro" –a causa de la difícil comprensión de sus ideas- todo fluye. Para él todo está en movimiento y nada dura eternamente, por eso decía "no podemos bajar dos veces por el mismo río, pues cuando desciendo al río por segunda vez, ni yo, ni el río somos los mismos". Dicho de otro modo no se debe cometer el mismo error dos veces, es necesario aprender de los errores, y aprender a identificar alternativas de solución para mejorar.

Quedando claro que en el ámbito empresarial las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos se han de ir transformando

continuamente si se quiere que permanezcan vivas, es decir, han de tener una posición proactiva y anticipativa.

Al respecto Stoner (2006) expone el pensamiento de Ernesto Gore que versa sobre:

> Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, no se sienten fuertes por sus estructuras sino por su capacidad de hacerse con otras siempre que sea necesario. (p.452).

El cambio es la realidad y pretender ignorarlo es suicida. Por lo que se entiende que el que no se monta en ese acelerado tren de la modernidad y cambio, basados siempre en la mejora continua tiene un único camino y es desaparecer.

Las organizaciones proactivas se plantean el cambio cuando evalúan a diario sus competencias, conjugado a una retroalimentación y monitoreo del entorno y especialmente del mercado, intentando predecir el futuro comportamiento de estos, desarrollando entonces planes estratégicos a corto y largo plazo que los sitúan en mejor oportunidad para optimizar las nuevas oportunidades.

Esta cultura de la innovación no se debe producir solo en multinacionales y grandes empresas, de hecho, los resultados más sorprendentes se producen en PYMES que adoptan esta realidad en sus planes estratégicos.

Actualmente las PYMES se enfrentan a una competencia cada vez más agresiva, los consumidores son más exigentes y complejos y la tecnología cambia con gran rapidez.

En su mayoría estas pequeñas y medianas empresas están caracterizadas por ser administradas por sus propietarios, con carencia de conocimiento gerencial o técnico capaces de mejorar la gestión financiera. En este mismo sentido, afirma Paz (2000) que:

> al no haber concepto de gestión, no hay idea de liderazgo, delegación o toma de decisiones, todo se maneja de manera intuitiva y desde el patriarcado, de manera autoritaria lejos de ser una gestión productiva, aspectos presentes en la dinámica de muchas pequeñas y medianas empresas que en su mayoría también son empresas familiares. (P. 55).

En este sentido, una de las razones de los fracasos de las pequeñas y medianas empresas corresponden a una mala administración, en otras palabras el propietario no posee habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

El sector comercial de las PYMES en Venezuela no escapa a esta realidad y se juega hoy su supervivencia por lo que debe reestructurar sus estrategias. Debe señalarse que la realidad económica que nos concierne, como consecuencia de la inestabilidad política que actualmente se afronta ha generado incertidumbre económica incidiendo en el cierre de pequeñas y medianas empresas que no se propusieron estrategias administrativas para fortalecer la gestión financiera ante la llegada de nuevos cambios económicos.

Uno de los componentes más importantes, es considerar la realidad del escenario venezolano que nos presenta una PYMES que ha estado paralizada en lo que a su productividad se refiere, y que demanda de una gerencia más proactiva, renovadora, capaz de enfrentar los cambios, los exigencias competitivas que hoy se dan, a fin de que las PYMES puedan desenvolverse exitosamente, conquistar nuevos mercados y manteniendo los ganados.

Entre otras cosas porque el sector comercial es tan variable que operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen a tiempo las medidas, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente.

A pesar de esta realidad las PYMES del sector comercial del Municipio Mario Briceño Iragorry se encuentra inmersa en una economía que cada vez es más competitiva que obliga a cambiar de estrategias, pero en su mayoría las empresas del sector carecen de gerentes capaces de solventar las necesidades de controles administrativos aplicados a la gestión financiera, lo que observar en los continuos retrasos en el proceso de despacho, así mismo no existe un control adecuado de los procesos administrativos que brinde confianza a los proveedores y clientes, lo que repercute directamente en la otorgación de crédito de la mercancía y en las finanzas; en las primeras por no cumplir con el programa de pago establecido y en la segunda por carecer del dinero requerido, por haberlo tomado para cubrir otras necesidades, entrando la empresa en un dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir, todo esto influye de manera negativa en la imagen de la empresa por la transparencia de la desorganización que es percibida por los proveedores y por la mala calidad de los productos adquiridos por los clientes.

La preparación eficiente del profesional juega un papel determinante como instrumento para afrontar grandes retos, por la capacidad de actuación en escenarios inciertos y distintos a los actuales; la respuesta a este desafío es el aprendizaje continuo.

En relación a la problemática expuesta, es preciso proponer Lineamientos Administrativos para la Gestión Financieras de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua que proporcionen la orientación precisa que requiere la acción

humana de la organización, lo que repercutirá en la reducción de errores, la observancia de las políticas, la capacitación de nuevos empleados, entre otras. En otro sentido, establecer políticas ya que estas son fundamentales, emanan de la filosofía empresarial, son reglas, guías, normas que rigen el actuar de las personas en una organización.

Formulación del Problema:

Es necesario que toda organización sin importar su tamaño, tenga claro quiénes son, cuál es su razón de ser, hacia donde van, como lo harán, cuáles son sus objetivos ya que si esto no está claro la organización está funcionando por medio de la inercia teniendo así solo un destino, la extinción.

De lo antes mencionado se origina la siguiente interrogante ¿La propuesta de Lineamientos Administrativos optimizara la Gestión Financieras de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer Lineamientos Administrativos para la Gestión Financieras de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación financiera actual de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.
2. Identificar los procesos de planificación financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.
3. Evaluar las herramientas control que permiten optimizar la gestión financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.
4. Diseñar Lineamientos Administrativos para la Gestión Financieras de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.

Justificación de la Investigación

Muchos son los elementos y circunstancias que están cambiando de forma acelerada en el entorno empresarial de finales del siglo XX y principios del XXI y de los cuales es imposible permanecer aisladas.

A consecuencia de la globalización de los mercados se cuenta con un consumidor con un grado de exigencia mayor, y además de eso se tiene una competencia que cada día es más agresiva en su afán por tener nuevos clientes, esto se puede observar en la aparición de nuevos mercados y nuevas áreas productoras de bajo costo, la tendencia de la evolución de usuarios pasivos a clientes con criterio y muchos más exigentes, la pretensión de garantía de calidad y reducción de los costos de producción para entrar a competir en nuevos mercados y/o permanecer en los mercados habituales, la conciencia creciente de la necesidad de motivación y aprovechamiento de la creatividad de todos los trabajadores para reducir costos y añadir valor a los productos, el desarrollo acelerado de nuevos sistemas tecnológicos de información y telecomunicación para la automatización de procesos, la integración de proveedores y clientes en los diferentes procesos de la empresa, entre otros.

Dentro de este proceso de mejoramiento continuo se enmarca las organizaciones modernas que deben atender eficazmente las necesidades y expectativas de sus usuarios o beneficiarios tanto externos como internos, de

allí que se evidencie la importancia de la realización de lineamientos administrativos como mecanismos de planificación idóneo y expedito cuya finalidad es orientar el rumbo de los esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales, además de contribuir a la creación de normas y la descripción de procedimientos que guían a los trabajadores a la hora de realizar sus labores.

Considerando siempre, que ordenar y documentar los procesos, etapas, procedimientos y actividades, permite a las instituciones racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición, evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempos, movimientos y costos operacionales, en base a lo anterior se evidencia la importancia del desarrollo de la presente investigación.

Por otro lado, el actual estudio aportara a futuras investigaciones información valiosa que servirá de marco de referencia a otros estudiantes interesados en el área abarcada.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del marco teórico se muestran las bases teóricas y conceptos relativos a la evaluación de desempeño, que orientan el sentido de la investigación.

Así mismo, se consideran trabajos de investigación anteriores, que por su relación con el tema sirvieron de apoyo y orientación al desarrollo de la investigación.

En efecto, el Contexto Teórico proporciona a la investigación el conjunto de conocimientos que permitirá obtener una visión completa de las diferentes teorías que se han desarrollado respecto a la temática tratada y que sirven de referencia por incluir la revisión literaria desde la cual se podrá interpretar la realidad, distribuida en antecedentes de la investigación y la teoría de entrada.

Antecedentes de la Investigación

Una investigación siempre debe estar sustentada por estudios elaborados con anterioridad, que sirvan como soporte en el planteamiento y desarrollo de nuevos proyectos. Es por ello, que la recolección de información vinculada con esta investigación conduce a la revisión de ciertos proyectos relacionados con la problemática de la investigación.

Al respecto Arias (2006) expresa que: "…se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente que guarden alguna vinculación con el problema en estudio". Los antecedentes de la investigación constituyen una base en la investigación a realizar ya que estos estudios previos podrían en un momento dado aportar aspectos novedosos dentro del estudio a desarrollar. En el presente estudio se destacan:

Rodríguez (2014) Incidencia financiera de la calidad de la gestión gerencial en las pequeñas y medianas empresas del estado Aragua. Trabajo especial presentado en la Universidad Bicentenaria de Aragua, para optar al grado de Magister en Gerencia mención Finanzas, realizó una investigación cuantitativa del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo, tomando en consideración una población estuvo comprendida por treinta y cuatro (34) gerentes, de las pequeñas y medianas empresas de comercialización, manufactureras y servicios de la ciudad de Maracay, Estado

Aragua. Empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, validado a través del juicio de expertos.

El objetivo de la investigación fue evaluar la visión estratégica de los gerentes encargados de administrar los recursos de las Pymes, para clarificar el sentido de dirección de las empresas, lo que condujo a identificar las oportunidades desconocidas del mercado, explotar las fortalezas actuales y trabajar a fondo en la debilidades para que las organizaciones puedan competir adecuadamente. El estudio se basó en la teoría financiera, haciendo énfasis en el financiamiento, los riesgos y la teoría de decisiones financieras.

La relación del mencionado trabajo con la presente investigación, radica en la orientación para fortalecer las debilidades que abordan a las Pymes en ocasiones repetitivas por la falta de conocimiento de los gerentes en la administración de los recursos financieros.

Botman (2013) **Sistema gerencial para la optimización de la gestión financiera de las empresas del sector manufacturero de plástico del estado Aragua.** Trabajo especial presentado en la Universidad Bicentenaria de Aragua, para optar al grado de Magister en Gerencia mención Finanzas diseñada bajo el método cuantitativo, porque a través del mismo se recolectó, procesó y analizó la información de los aspectos derivados de la investigación, se empleó la observación directa y el instrumento que se

aplicó para recolectar la información mediante la técnica de la encuesta fue el cuestionario.

Como parte de la investigación determinó las condiciones generales bajo las cuales operan las empresas y en función de ellas identificó las diferentes áreas críticas de la misma, haciendo referencia a algunas consideraciones de la dirección estratégica, expresando el por qué las empresas tienen que adoptar una planificación estratégica a fin de fortalecer la gestión financiera que con lleven al logro de los objetivos de la organización.

Este trabajo aporta a la actual investigación, el conjunto de elementos que han de ser tomados en consideración en la planificación financiera, la cual es parte importante en el desarrollo de un sistema gerencial que facilite los medios para incrementar la liquidez y asegurar que la rentabilidad de una empresa es la suficiente para no dejar de cumplir con los pagos de las obligaciones y contar con un adecuado capital de trabajo. Por ello, será de gran ayuda para la formulación de sistema gerencial propuesto por este estudio.

Parra (2011) **Plan estratégico para optimizar la gestión de los procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares del municipio Valencia del estado Carabobo.** Trabajo especial presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al grado de Magister en Finanzas diseñada bajo la modalidad de proyecto factible apoyada

en una investigación de campo de tipo descriptivo, empleó la observación directa, el cuestionario escrito como técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población estuvo integrada por diez (10) personas encargadas de la gerencia de diez (10) pymes familiares ubicadas en la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo que, la muestra fue de tipo censal no aleatoria ya que se utilizó el 100% de la población. El objetivo general estuvo orientado hacia el diseño de una planificación estratégica, de manera que puedan estar preparados para desarrollar lineamientos que mejoren la gestión administrativa.

Dicha investigación se interrelaciona con el presente estudio puesto que ofrece información acerca de estrategias aplicadas por la PyME en Venezuela, permite conocer las características del entorno actual donde las mismas se desempeñan en función de los principios de planificación estratégica, aportando datos recientes acerca de la situación de la pequeña y mediana empresa venezolana.

Sarabia (2010) **Estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de ventas a crédito y seguimiento de cobranza. Caso: Empresas proveedoras de alimentos, ubicadas en Maracay estado Aragua.** Trabajo especial presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al grado de Magister en Finanzas. La investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible enmarcado en una investigación de campo de tipo descriptiva, empleo como técnica e instrumento de recolección de datos la observación directa y el cuestionario, la población estuvo integrada por veinte (20) personas que laboran en los departamentos de administración y

finanzas, la muestra fue de tipo censal ya que se utilizó el 100% de la población. El objetivo general de la misma fue evaluar de la gestión financiera de ventas a crédito y seguimiento de cobranza, dirigidos a fortalecer la gestión de su manejo en las empresas Proveedoras de Alimentos, ubicadas en Maracay estado Aragua. Durante el desarrollo de la misma la autora llegó a la conclusión que para el cumplimiento de los objetivos empresariales deben trazarse lineamientos claros que suministren la coherencia en el proceso de ventas a crédito y seguimiento de cobranza, ya que estos procesos administrativos fortalecen el desarrollo de un servicio al cliente mucho más óptimo; que domine la relación comercial y mantenga a la clientela, logrando así grandes beneficios de ambas partes a un menor costo.

Su relación con la presente investigación radica en que la misma sirvió de guía para el diseño de los lineamientos administrativos que optimicen una adecuada gestión financiera, lo cual puede ser más efectivo como guías generales para la toma de decisiones.

Silva (2010) **Propuesta sobre lineamientos gerenciales estratégicos del proceso de gestión administrativa a partir de su aplicación en el sector acumuladores.** Trabajo especial presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al grado de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia. Es un estudio que centra su investigación en un proyecto factible, con un diseño de campo de tipo descriptivo, para el cual se utilizó un instrumento de recolección de datos a través del cuestionario simple, previamente preparado con preguntas cerradas, donde se concluye que los

Lineamientos gerenciales son una herramienta administrativa necesaria para que los profesionales se desempeñen de manera acorde con las exigencias de los cambios económicos-sociales que atraviesa el país.

El aporte a la presente investigación, son las estrategias a seguir para la preparación de una propuesta sobre Lineamientos Administrativos y a su vez sirven de guía para el análisis de proceso de gestión financiera.

En este orden de ideas, este antecedente también sirvió de apoyo a la investigación en el contenido teórico relacionado con las diferentes herramientas administrativas y financiera que les permita ser más eficientes y eficaces en los lineamientos que hagan de su organización una empresa competitiva en el mercado, analizando la situación financiera en un momento determinado facilitando así, la optimización de la toma de decisiones gerenciales.

Bases Teóricas

Durante las investigaciones realizadas se pueden considerar la identificación de teorías, conceptos y otros, que dan evidencia de la situación analizada para crear de esta forma una estructura lógica y coherente a fin de lograr un ordenamiento de los sustentos teóricos que dan cabida al contexto bajo el cual se ubica el problema planteado.

Tamayo y Tamayo (2008), define el marco teórico como “aquel que nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas”.

A continuación se hallará información que permitió ubicar a la investigadora en lo conceptual, además de mostrar los aspectos considerados como necesarios para situar la realidad que enmarca el problema en estudio.

Organización

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabaja, se considera de vital importancia definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo de un buen clima organizacional.

Una organización es para Robbins (2002), “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funcionan como

una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas. Está constituida por tres elementos fundamentales: personas – objetivos – procedimientos".

Para poder funcionar toda organización necesita de recursos Financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, conducta, actitud y responsabilidad, además de que su actuación reflejará la situación social de la empresa. Sumado a esto se tiene que la eficiencia y efectividad de su gestión dependerá de los procesos administrativos, los cuales se comprenden: planificar, organización, dirigir y controlar.

Lineamientos

Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. En cuanto a la palabra lineamento (que proviene del término latino lineamentum), Según Rodríguez (1997, plantea que los lineamientos "son directrices generales que se desprenden de los objetivos corporativos y son específicos para cada área funcional de la organización".

De allí que, su finalidad es facilitar la elaboración de los planes, de las funciones y así propiciar la contribución de cada una de ellos al logro de la situación deseada y de los objetivos corporativos. Es decir, los lineamientos se reflejan tanto en el plan corporativo como en los planes funcionales que cada área tiene, alcance temporal a largo plazo y son diseñados por cada uno de los gerentes responsables de las respectivas áreas.

Por otra parte, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción.

En resumidas, los lineamientos son documentos que describe las etapas, fases y pautas para desarrollar una actividad de manera específica

Propósito de los lineamientos:

- Los lineamientos desarrollan el alcance de la norma, así como los requisitos que se deben cumplir.
- Sirven para implementar una política y sus estrategias.

Alcance de los lineamientos:

- Son normas de carácter técnico y normativo que procuran la alineación estratégica.
- Establecen pautas metodológicas y prioridades.
- Procuran uniformar criterios para la acción.
- Orientan y direccionan las prioridades, la asignación de recursos y la toma de decisiones.
- Los alcances de un lineamiento son más restringidos que los de una política.

Lineamientos Administrativos

Las líneas administrativas permiten conducir y orientar a las organizaciones en función de aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno (oportunidades), reduciendo o eliminando los riesgos (amenazas) desde sus mejores recursos y competencias (fortalezas), superando aquellas áreas que le impidan un mejor desarrollo (debilidades), de tal manera de lograr los objetivos y metas prepuestas (visión), cumpliendo así con su razón de ser (misión).

Las líneas administrativas contienen un conjunto de orientaciones, objetivos, procesos, y también un determinado nivel de riesgo asumido como

la mejor formar de alcanzar la visión y misión propuesta. Es a partir de esta concepción sobre el futuro que se asume una perspectiva certera, aun cuando siempre la elección estará sujeta a subjetividad.

Es por esta razón que, que cada empresa tiene normas y sus lineamientos que deben ser cumplidas, para llevar un buen control y organización; para ello la parte administrativa tiene el derecho y el deber de proveer a los trabajadores información con respecto a sus labores.

Políticas y Procedimientos Internos

El objetivo de las políticas y procedimientos internos no es otro que establecer lineamientos, pautas y guías de carácter general que permitirán concentrar los esfuerzos de la organización y orientar la toma de decisiones hacia el logro de la misión y objetivos, mediante la unificación y coherencia de criterios en todas las áreas.

De allí que Stoner (2006) señale que “la constante observación de los lineamientos que se determinan e implementan internamente, brindan la flexibilidad y adaptación organizacional necesaria para asimilar y manejar apropiadamente las cambiantes condiciones y factores externos que inciden sobre el desenvolvimiento de las actividades”.

En conclusión, el objetivo básico de las políticas y procedimientos internos, no es otro que asegurar que el flujo operativo responda a las más altas exigencias de un riguroso control interno, sin que esto perjudique o interfiera con la rapidez necesaria en el resultado de la información.

Administración

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

De allí que, los diversos enfoques de la administración que se han generado a través del tiempo, producto del interés del hombre por esta valiosa disciplina ha permitido optimizar recursos y mejorar la calidad de los procesos, brindando importantes aportes para ayudar a la aplicación de la administración en hechos concretos.

Da Silva (2002), define la administración como “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

En este orden de ideas, la administración es definida por Koontz y Weihrich, como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

En resumidas, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

El proceso administrativo

Stoner (2006) considera que, “un proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas, con el propósito de alcanzar las metas que se desean”.

Dicho proceso comprende las actividades de planificación, organización, dirección y control. Todas estas actividades implican relaciones humanas y tiempo, por lo que el área de recursos humanos no escapa de las mismas,

teniendo que planificar los recursos que necesitará la organización en un tiempo establecido, organizando el recurso humano de manera de alcanzar su mayor productividad, dirigiéndolos a través de programas motivacionales e implantando políticas que permitan alcanzar un mayor control de los resultados.

Las función administrativa es básica e importante en toda empresa, sin ella sería imposible las demás funciones.

Las funciones de la administración de empresas

La administración para poderse llevar a cabo requiere de ejercicio de una serie de funciones, tales como las que se presentan y explican a continuación:

- Planificación: Define las metas, establece estrategias y desarrolla planes para coordinar las actividades, básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

- Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

Planificación

Implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas, los planes establecen los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Es importante señalar, que todo proceso de planificación, supone el conocimiento del entorno donde la empresa se desenvuelve; siendo esta la forma de entender su realidad y establecer acciones que le permitan alcanzar sus objetivos, es decir, se debe tener información sobre la economía del país,

los aspectos legales, tecnológicos y sociales, la competencia del mercado, información sobre los proveedores y consumidores, entre otros intereses, a fin de ser considerados al momento de elaborar un plan.

Planificación estratégica

Generalmente la planificación estratégica produce cambios organizacionales, requiere de un buen sistema de información, promueve la utilización productiva de los recursos, provee las bases para evaluar el desempeño gerencial y global de la empresa.

Según Paez, T. (1994) expresa que la planificación estratégica:

> Queda plenamente justificada y establecida, dado el entorno cambiante, la necesidad de conocerlo y de establecer análisis causales; esto realza la importancia de la planificación estratégica. Planificar no es predecir, justamente se planifica por el desconocimiento del entorno. Es imprescindible discutir acerca del modelo de Planificación Estratégica y los supuestos que los alimentan, pues se han producido transformaciones fundamentales que han impactado la noción misma de la Planificación Estratégica. Asimismo hay que distinguir el concepto de planificación de las herramientas de las que se vale la Planificación Estratégica, esto permitirá adecuar los modelos y las herramientas a las nuevas necesidades y realidades, (p. 30).

Según Sallenave (1996:42), “la Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”.

Dentro de los procesos básicos de la gestión administrativa, la planificación se ubica como el primero de estos procesos, ya que a partir de este se orientan los demás procesos de la organización, al establecer los objetivos, definir las alternativas futuras y elegir los recursos necesarios para alcanzar los objetivos trazados, razón por la cual, toda organización que quiera mantenerse vigente en el tiempo ante los cambios, debe siempre contar con planes estratégicos que obedezcan a los cambios.

Los beneficios de la Planificación Estratégica más importantes son:

- Orienta a la empresa en la obtención de posiciones de ventaja con respecto a sus competidores.
- Promueve la utilización productiva de los recursos.
- Sirve de guía para los diferentes niveles Gerenciales en la toma de decisiones, conforme a los objetivos fijados por la alta gerencia.
- Ayuda a prever los impactos del ambiente político, económico y social sobre la empresa, a través de herramientas de información y de análisis.
- Provee las bases para evaluar el desempeño gerencial y global de la empresa.
- Contribuye al adiestramiento y desarrollo de los gerentes.

Según Páez, T. (1994). “los aspectos que justifican la Planificación Estratégica, señalan que se debe hacer desde una perspectiva amplia y distinta de la tradicional y con el propósito de articularla con el mejoramiento continuo de las organizaciones”; basado en lo antes señalado, planificación estratégica no significa predecir o extrapolar los acontecimientos futuros, sino actuar ante una variedad de cambios, incertidumbre y desconocimiento.

Dentro de los procesos básicos de la gestión administrativa, la planificación se ubica como el primero de estos procesos, ya que a partir de este se orientan los demás procesos de la organización, al establecer los objetivos, definir las alternativas futuras y elegir los recursos necesarios para alcanzar los objetivos trazados, razón por la cual, toda organización que quiera mantenerse vigente en el tiempo ante los cambios, debe siempre contar con planes estratégicos que obedezcan a los cambios.

Una herramienta fundamental de la planificación estratégica es hacer un balance entre cuatro tipos de fuerza que responden a las siguientes interrogantes; ¿Cuál es la misión de la organización?, ¿Cuáles son los objetivos de la organización?, ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas de la organización?, ¿Cuáles son las fortaleza y debilidades de la organización?

Matriz FODA

Es una herramienta para el análisis de las oportunidades y amenazas del medio externo a la empresa así como las fortalezas y debilidades que internamente ésta posee. En este sentido se tiene que:

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. En este sentido se tiene que:

- Análisis interno de la empresa: consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar su (F) Fortaleza (productos, tecnología, experiencia, etc.) y (D) Debilidades (precio de los productos, recursos necesarios pero no disponibles, actividades que la empresa no realiza, etc.), En resumidas para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

- Análisis interno de la empresa: analiza y define los entornos Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico, que constituyen el medio externo de la empresa. Identifica las (O) Oportunidades (están referidas a las oportunidades que la empresa puede aprovechar en su medio ambiente) y las (A) Amenazas (se relacionan con aspectos o fuerzas

que puedan afectar el desenvolvimiento de la empresa externamente de forma negativa). Por consiguiente el análisis externo evalúa los aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

Organización

La organización es vista como una estructura formal y de líneas predeterminadas de autoridad y responsabilidad, es decir comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que tiene relación con el comportamiento de los empleados. Así mismo, la organización es la parte fundamental del estudio de la administración.

Además, todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Según Terry (1982), “la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Por otra parte, Sheldon (1981), define a la organización como “organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materia prima, herramientas, capital y personal”. Este autor reconoce que la organización se divide en dos partes: organización material y organización humana.

En conclusión, la organización como proceso pre ejecutivo debe estar proyectado para clarificar el medio ambiente de tal manera que cada uno sepa que debe hacerse, como se hará, como hay que agruparlos y donde debe tomarse las decisiones, para así eliminar los obstáculos a la ejecución, causados por la confusión e incertidumbre en la asignación de actividades y para proporcionar un sistema de comunicación en los niveles de tomas de decisiones que refleje y apoye los objetivos de la empresa. Organización incluye diseñar una estructura para desarrollar planes.

Características de la organización

- Es un proceso de la administración que sirve para adecuar los medios a las finalidades de la administración.
- Como proceso estable las formas en que se van a relacionar las personas en la estructura de la organización de acuerdo a estratos jerárquicos y cargos. Ello genera a su vez, la cultura de la organización o empresa.

- Una organización se compone de un número de subsistemas (unidades organizativas) las cuales son interdependientes y a su vez están relacionadas entre sí.
- L organización tiene múltiples fines, funciones y objetivos.
- El proceso de organización requiere de operaciones y de un instrumental metodológico para cumplir sus propósitos.
- La organización es afectada por su entorno o medio externo lo cual influye en el logro de las metas.

Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

De allí que, la dirección como proceso administrativo, consiste en obtener el mejor provecho de todos los recursos con que cuente la organización. De

ello se encarga cada uno de los ejecutivos de las áreas que le corresponda gerenciar.

Según Reyes P. (1980), la dirección es:

> Aquel elemento de la administración, con en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ya sea ejercida directamente o delegando autoridad y a su vez, vigilando que se cumplan las ordenes emitidas en forma adecuada. (P. 60)

Es función de la dirección o de aquel que dirige, conocer y jerarquizar los intereses de la organización, para así alcanzar los objetivos trazados. Ello se logra haciendo uso de los medios de que se dispone como son: autoridad, el personal a su cargo, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección y la responsabilidad.

Fundamentos de la dirección administrativa

- Comportamiento Organizacional: todo gerente debe conocer acerca del comportamiento organizacional, entendiéndose este como el derivado de las relaciones que se dan entre las personas que laboran dentro de la empresa. Este conocimiento es de gran importancia, ya que mediante él se facilitara el dar dirección a las acciones que se emprendan en pro de los objetivos.

- Enfoque del comportamiento organizacional: está basado en dos premisas, a) el comportamiento de las personas de manera individual y b) el comportamiento que tienen las personas cuando trabajan en grupo. Este aspecto es necesario conocerlo, debido a que la tendencia en las organizaciones es el trabajo en grupo, donde los integrantes al conjugar sus esfuerzos dan como resultados una labor más efectiva.
- Metas del comportamiento organizacional: las metas del comportamiento organizacional son explicar y predecir el comportamiento, por ello el gerente debe tener la habilidad para entender la conducta de los subalternos y predecir en base a ello las respuestas antes las diversas acciones que el gerente pueda tomar.
- Estudio sistemático del comportamiento: el administrador, debe estudiar de manera rigurosa y científica el comportamiento organizacional de la empresa, a fin de que las interpretaciones que se hagan de las conducta de los trabajadores, sea realizada de manera objetiva y no intuitiva o basada en experiencias personales. Ello permitirá entender las causas y sus efectos ante las conductas que manifieste el personal dentro de la organización, para canalizarlas en provecho tanto de los empleados como de la propia empresa.

Finalmente, es labor de quien dirige el saber ordenar de manera inteligente y eficaz los recursos de que dispone para crear entre él y los empleados intereses por el logro de los objetivos, una cultura organizacional que motive a trabajar o preocuparse por sí mismo, por sus compañeros y por la organización.

Características de un buen gerente

1- Poseer capacidad analítica para analizar las situaciones, separar los aspectos importantes de los que no lo son, de esta manera se aprovecha mejor el esfuerzo que se le dedica.
2- Enfrentar el desafío de los hechos inesperados, para ello debe mantener una actitud abierta y flexible que le permita adoptarse a las situaciones imperantes.
3- Ser capaz de asumir el compromiso por las responsabilidades al ejecutar las tareas encomendadas, así como el escoger y delegar en el equipo de trabajo que lo habrá de acompañar en su labor.
4- Saber asignar responsabilidades delegando cierta cuota de autoridad a las personas que se le asigne una labor.
5- Organizar la función directiva sobre la base de las experiencias anteriores, el alcance de la situación actual y el desarrollo futuro previsto.
6- Saber comunicar directamente a las personas los que se espera de ellas y nunca hacerlo a través de terceras personas.
7- Interesarse sincera y respetuosamente por las personas sin prejuzgarlas. De esta manera lograra mejor respuesta de lealtad de los demás.
8- Reconocer los errores cuando los haya cometido y por consiguiente corregirlos.
9- Controlar las emociones y desligar la vida personal de la laboral, para así poder cumplir mejor con los compromisos y demostrar profesionalismo.

10- Proyectar la mejor imagen de su presencia, ya que esta se asocia a la empresa o institución.

Ejecución

La ejecución es la etapa del proceso administrativo mediante el cual se desencadenan las acciones previstas en el plan. Entre estas acciones se destacan: la contratación y remuneración del personal, la delegación de autoridad y responsabilidades y la asignación de tareas, plazos y recursos para la ejecución de dichas tareas.

Es entonces, la ejecución un proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. Al respecto Ferry G. (1987), dice que “en la práctica, muchos gerentes creen que la ejecución es la verdadera esencia de la administración. La ejecución trata exclusivamente con personas”.

Es en esta etapa operativa donde se pone a prueba la calidad de la planificación y donde los imprevistos pueden hacerla variar, de allí la importancia de introducir a tiempo los elementos de control para retomar el curso de las acciones tal como se tenían previstas o reajustadas y adaptarlas de acuerdo a las condiciones de las situaciones que se presenten.

En la ejecución, el factor humano tiene un papel principal, por ser éste el que realiza las diferencias tareas que requiere cada unidad operativa dentro de la organización. Es por ello que debe existir una razonable fusión entre las personas y la empresa para dar como resultado una acción efectiva.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.

Elementos de la ejecución

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Importancia de la ejecución

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La ejecución eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios de la ejecución

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: La ejecución será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
- Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejerció (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

- De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.
- Aprovechamiento del conflicto
- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.

Control

Para Robbins (1996), el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Por consiguiente, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. A través del control se adquiere la seguridad de que se está cumpliendo con lo que se planeó hacer, ya que se mide y corrige el rendimiento de los subordinados y se vigila que los resultados prácticos se conformen lo más exactamente con los planes.

Desde esta perspectiva, se puede considerar que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido, sino que también tratan de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo, de tal manera que sea él más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. Es el control, visto como un sistema, lo que informa a la gerencia si los resultados obtenidos son los esperados y si los recursos de la organización están siendo utilizados en la forma apropiada para alcanzar sus metas.

En resumen la planificación administrativa establece programas consistentes, integrados y articulados mientras, el control administrativo trata que los acontecimientos sucedan de acuerdo con esos planes.

Sistema

Catácora (1997) define el sistema como “un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos inidentificables que tienen relación y que funcionan para lograr un objetivo común”. Visto de esta forma en la medida que las partes del sistema estén relacionados y unidas, más sólido, firme y eficaz será el mismo y en consecuencia, el resultado de su aplicación de su aplicación será el esperado por la organización.

Sistema de control

Según Gómez, (1993) “un sistema de control es un tipo de sistema que se caracteriza por la presencia de una serie de elementos que permiten influir en el funcionamiento del sistema. De allí que la finalidad de un sistema de control es conseguir, mediante la manipulación de las variables de control, un dominio sobre las variables de salida, de modo que estas alcancen unos valores prefijados”.

Un sistema de control ideal debe ser capaz de conseguir su objetivo cumpliendo los siguientes requisitos:

- Garantizar la estabilidad y, particularmente, ser robusto frente a perturbaciones y errores en los modelos.

- Ser tan eficiente como sea posible, según un criterio preestablecido. Normalmente este criterio consiste en que la acción de control sobre las variables de entrada sea realizable, evitando comportamientos bruscos e irreales.

- Ser fácilmente implementable y cómodo de operar en tiempo real con ayuda de un ordenador.

Proceso de control

La Misión de una empresa trata de orientar el comportamiento individual y organizativo hacia los fines y objetivos de la organización para ello, utiliza diferentes mecanismos. Según Pérez (1990):

> La realización del proceso de control ya sea mediante mecanismos formales o no formales, está ligado a la existencia de: (a) Un conjunto de indicadores de control que permitan orientar el comportamiento de cada departamento a las variables claves de la empresa; (b) A un modelo predictivo que permita estimar a priori el resultado de la actividad que se espera que se realiza cada responsable y /o unidad; (c) A objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la empresa; (d) A la Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de los diferentes departamentos (e) A partir de las condiciones anteriores, la evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas. (p 36).

De lo expuesto anteriormente, se puede denotar que la existencia de un sistema de control permite orientar el comportamiento y facilita la eficacia de la gestión de la organización.

Dentro del proceso de control estás variables tienen un papel muy importante:

- El control se realiza a través de la combinación de estos elementos para influir en el comportamiento individual y organizativo.
- El sistema de control financiero requiere estar adaptado al contexto organizativo en lo que opera la empresa (estrategia, estructura, personas, cultura y entorno. El contexto organizativo tiene una gran influencia en el sistema de control financiero tanto en su diseño como en su Implementación y utilización.
- El sistema de control financiero influye igualmente en el contexto organizativo.
- Desde una perspectiva de control organizativo podemos señalar que los seis elementos juegan un papel importante en el proceso de control:

1. El sistema de control financiero al permitir conocer el resultado global y de cada unidad y orientar y evaluar la actuación de cada centro.

2. La estrategia al orientar el comportamiento a través de la definición de forma clara y explícita de las prioridades en las decisiones y de los objetivos globales y específicos de cada centro.

3. La estructura organizativa al definir y orientar el comportamiento a través de las normas, responsabilidades y poder de decisión de cada responsable.

4. La motivación individual puede actuar igualmente como un importante mecanismo de control. Esta se promueve cuando una persona percibe que puede tener una influencia en el resultado y en las actividades que realiza, el nivel de logro es moderadamente alto, existe identificación con la tarea, se encuentra un sentido en la actividad que se realiza, existe un feedback de su actividad que estimula a la mejora, se utilizan una variedad de habilidades en el ejercicio de la actividad, y existe participación en el proceso de decisión.

5. La cultura y los valores de la organización pueden orientar el comportamiento individual e interpersonal hacia los objetivos de la organización, especialmente cuando existe identificación.

6. El entorno puede ser igualmente un importante instrumento de control. El entorno actúa como mecanismo de control al promover unos determinados valores, estilos individuales y relaciones interpersonales que afectan tanto a la sociedad como a la empresa y a su funcionamiento.

Control interno

Es considerado como uno de los pilares fundamentales de la administración financiera, mediante el cual se puede medir el grado de la vulnerabilidad y

fortaleza que posee una organización en la consecución de los procesos más rutinarios y elementales.

Cepeda, (1997) señala al respecto:

> El control interno es un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurarlos activos estén debidamente protegidos, que los registros son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos proporcionando un grado de seguridad razonablemente en el objetivo, en el cumplimiento de las leyes y las normas y la realización de las operaciones financiera. (p.4).

Importancia de control interno

Coopers y otros (1997) señala: “El control interno es importante debido a que ayuda a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y prevención ante la pérdida de recursos, así como también la obtención de información financiera y contable”.

En este sentido el control interno brinda una confianza razonable de que las actividades financieras, han sido elaboradas dentro de un esquema de

controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales de los mismos.

Objetivos de control interno

Cepeda, (1997). Señala, que los objetivos del control interno son:

- Proteger los recursos de la organización, buscando una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas en el control interno administrativo.
- Velar porque todas las actividades y recursos permanentes a la organización estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos previstos.
- certificar la correcta, oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportuna claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión administrativa de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir, prevenir y detectar los riesgos y desviaciones de la organización, que puedan comprometer el logro de los objetivos programados. (p.9).

Tipos de control interno

Cepeda, (1997). Señala que existen diversos tipos de control interno:

- Control gerencial: El cual está dirigido a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamiento sean consistentes con los objetivos de la organización.
- Control contable: Es aquel que está compuesto por las normas y procedimientos contables, todos los referentes a los métodos y procedimientos que involucren la protección de los bienes y fondos, así como la confidencialidad, de los registros contables, presupuestales y financieros de la organización.
- Control administrativo u operativo: Es aquel que está orientado a las políticas administrativas de la organización, también a todos los métodos y procedimientos que estén relacionados. Este debe incluir controles como: análisis, estadística, informe de actuación, controles de calidad entre otros.
- El control presupuestario: Sirve como herramienta técnica en la organización en donde se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivo.
- El control operativo de gestión: Está orientado a un conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización. Este control debe incluir el fenómeno de los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades.
- Control de informática: este control busca lograr el uso de la tecnología y de informática como herramienta de control. Teniendo como objetivo mantener los controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones. (p.29).

Procedimientos del control interno

En este sentido Cepeda, (1997). Señala que, los procedimientos de control interno son los siguientes:

- Determinar las responsabilidades.
- Dividir los procedimientos de cada transacción
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Finanzas (pólizas).
- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar de manera minina las cuentas bancarias.
- Hacer depósitos de inmediatos o intacto de fondos.
- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar el buen estado de los documentos.
- Usar indicadores.
- Practicar el autocontrol.
- Hacer que las personas se enteren porque y para que hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.(p. 45)

Desde esta perspectiva, los procedimientos de control interno son aquellos que establece la administración, para brindar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la organización, sin embargo el hecho de que existan políticas y procedimientos de control no significa necesariamente que estos estén operando efectivamente.

El sistema de control financiero

El sistema de control financiero es un sistema de control que se compone dos elementos: la estructura de control y el proceso de control.

1. La estructura de control se formaliza a partir de la determinación de:

- Tipos de indicadores financieros (ingresos, gatos discrecionales, costes, beneficio, rentabilidad) y no financieros (cuota de mercado, calidad, productividad, etc.).
- Sistema de información (relación entre contabilidad financiera y contabilidad analítica, criterios de tratamiento de la información, de cálculo del coste de producción, de cálculo de las desviaciones, grado de integración de la información de los diferentes centros, grado de centralizar del sistema, información vertical y horizontal a recibir y al entregar, características de la información ya sea histórica o provisional).

- Sistema de incentivos financieros (ligados a los resultados financieros o a indicadores cualitativos).

2. El proceso de control comprende la planificación (en cual se negocian y formulan objetivos que se plasman en el presupuesto), la comunicación de la información (implicando la recepción, procesamiento y envío de la misma) y la evaluación (en el cual se analizan la actuación y el resultado respecto a los objetivos).

En este orden de ideas, el sistema de control financiero debe facilitar la satisfacción de las necesidades intrínsecas de las personas que forman parte de la organización de forma que promueva un comportamiento individual congruente con los objetivos organizativos.

Finanzas

La palabra finanzas llega de la voz griega, finos, la cual pasa al latín, Finis, que significa fin, en un principio se aplicó este termino con el fin de los negocios jurídicos, al pago con que ellos terminan, luego surge finanzas lo cual implica otros elementos esenciales para que se produjera tal fin estos estaban constituidos por los recursos e ingresos.

Según texto extraído de la Enciclopedia Encarta (1998), finanzas se define como:

> Un término aplicado a la compraventa de instrumentos legales cuyos propietarios tienen ciertos derechos para percibir, en el futuro, una determinada cantidad monetaria. Estos instrumentos legales se denominan activos financieros o títulos valores que incluyen bonos, acciones y préstamos otorgados por instituciones financieras. (p. 115).

En este orden de ideas, las fianzas tienen su origen en la finalización d una transacción económica con la transferencia de recursos económicos con la transferencia de recursos financieros.

A la definición del término “finanzas”, se le puede incorporar cualquiera de estos elementos:

- El estudio del dinero y de otros activos.
- La gerencia y el control de los activos.
- Riesgos del proyecto que perfilan y de manejos.
- La ciencia del dinero del manejo.
- Como verbo, “financiar” es proporcionar los fondos para el negocio o para las compras grandes de un individuo.
- La actividad de las finanzas es el uso d un sistema de técnicas que los individuos y las organizaciones (entidades), utilizan para manejar su dinero, particularmente las diferencias entre la renta, el gasto y los riesgos de sus inversiones.

Estructura Básica de las Finanzas

La estructura básica de las empresas, parte de los presupuestos como característica fundamental para adaptar las diversas situaciones que se presenten, y toma como referencia los Estados financieros existentes. Normalmente se parte del presupuesto de producción y ventas, y luego esto da origen al presupuesto de efectivo o caja. De acuerdo a como se desarrollan estos de forma coherente, se origina lo el presupuesto integral, sin que se tengan que materializar todo los presupuestos.

La Actividad Financiera

La financiación de la empresa consiste en obtener los recursos necesarios para obtener la estructura que se haya proyectado. De la forma que una empresa desarrolla con más o menos rigor su actividad productividad, ha de desarrollar una actividad financiera planificada que le permita asegurarse los recursos necesarios.

La obtención de los recursos puede hacerse mediante dos vías: recursos propios (los generados por la propia empresa, por sus beneficios no distribuidos, y las aportaciones de los socios) y recursos ajenos (obtenidos en el mercado de capitales). Pero la consecución de uno y otro se puede hacer por diferentes vías.

Según Martínez, R (2009). La actividad financiera se puede descomponer en:

1. Definición de las condiciones financieras, así como de las políticas de cobros y pagos.
2. Obtención de los recursos en los mercados financieros.
3. Programación y coordinación de los presupuestos de la empresa.
4. Administración de la tesorería y liquidez de la empresa.
5. Determinación de la política de dividendos y autofinanciación. (p.105)

La capacidad financiera de una empresa, es la capacidad que tiene una organización para obtener recursos económicos.

Estructura Financiera de una Empresa

La estructura financiera consiste en la forma en la que se van a Financiar los activos de una empresa, incluye las deudas a corto y a largo plazo, así como el capital contable de los accionistas.

Los factores que afectan esta estructura son:

1. Las ventas: La tasa de crecimiento de las ventas nos da una idea de cómo se verán afectadas las utilidades por acción en relación a las deudas que tengamos, por ejemplo si incrementamos las ventas se incrementan las utilidades, pero también se incrementan los gastos fijos y también se deberían incrementar los rendimientos de los dueños del capital.
2. La estabilidad del flujo de efectivo: La relación entre el endeudamiento y la estabilidad del flujo de efectivo están muy relacionadas, es decir mientras mayores sean las ventas las opciones de crédito que tenga la empresa serán mejores, y si las ventas disminuyen y necesita efectivo rápidamente las opciones se reducen y los intereses serán más altos.
3. Industria: Una industria en crecimiento da márgenes de utilidad más altos pero en cuanto entran los competidores estos márgenes van a disminuir porque el mercado se reparte.
4. Estructura de activos: Esto se refiere al tipo de financiamiento que va a necesitar la empresa ya sea a corto o largo plazo dependiendo de la actividad de la empresa.
5. Objetivos de la administración: Son todas las políticas internas que dicta la empresa como la relación con el endeudamiento, rendimiento de los activos, creación de valor, etc.

Gestión Financiera

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de una Organización, competiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para su actividad. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. En este sentido, la gestión financiera es conceptualizada por Soto (2009,

> La encargada de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa. Su objeto, es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos. (P. 62).

Basado en lo expuesto por Soto (2009), la gestión financiera integra la determinación de las necesidades de recursos financieros, el planteamiento de las necesidades, la descripción de los recursos financieros disponibles, su previsión, el cálculo de las necesidades de financiación externa, la consecución de financiación según su forma más beneficiosa teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las

condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa; la aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad; el análisis financiero incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.

Por todo lo antes expuesto, la gestión financiera deber estar enfocada a la búsqueda de una estructura financiera equilibrada con adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

Estados Financieros

Constituyen un resumen de información, expresada en términos financieros, relativas a las actividades operativas o los movimientos efectuados en un periodo determinado.

Según Morales y Morales (2008), señala que:

> El objetivo de los Estados Financieros de una empresa es proveer información acerca de su situación financiera, que en términos del estado de situación financiera comprende la estructura de activos y la estructura de fuentes de financiamiento, también denominada estructura financiera o de Capital.(p. 176).

Existen varios tipos de Estados financieros, donde se va a presentar la información financiera de acuerdo a la información requerida, y para un momento dado, además normas de presentación para los diferentes tipos de Estados financieros.

Pequeña y mediana empresa o Pyme

La pequeña y mediana empresa, es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término Mi Pyme, que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad".

La categorización de las organizaciones empresariales según su tamaño suele perseguir como objetivo el establecimiento de políticas públicas y gremiales, que favorezcan a aquellos agrupamientos que pudieran tener mayor incidencia en los niveles de producción, empleo y generación de ingresos en un país (Zevallos, 2003). De allí la importancia de mantener estadísticas actualizadas sobre el rendimiento de los diferentes estratos empresariales, en lo que respecta a las dimensiones de sus unidades productivas.

Importancia de la Pyme.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Las principales razones de su existencia son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.
- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

Ventajas e inconvenientes de las Pymes.

La mayor ventaja de una pyme es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. Sin embargo el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas, por lo que es importante que estas empresas amplíen su mercado o sus clientes.

- Financiación: Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Para solucionar esto se recurren a las SGR y capital riesgo.
- Empleo: Son empresas con mucha rigidez laboral y que tiene dificultades para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental para éstas.
- Tecnología: Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas.
- Acceso a mercados internacionales: El menor tamaño complica su entrada en otros mercados. Desde las instituciones públicas se hacen esfuerzos para formar a las empresas en las culturas de otros países.

Definición de Términos Básicos

Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Capacitación: Proceso que consiste en transformar el comportamiento del empleado y sus actitudes en forma tal que aumentan las probabilidades de cumplir con las expectativas.

Capital Humano: Teoría desarrollada por BECKER, Gary en 1964 definida como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción de capital expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona.

Capital Intelectual: Capacidad de utilizar y manejar una variedad de tecnologías de información a fin de revitalizar los procesos empresariales, mejora la toma de decisiones gerenciales y obtener una ventaja competitiva.

Conocimiento**:** Conjunto de conceptos, teorías, modelos, principios, leyes, métodos, procedimientos, técnicas que posibilitan una conexión productiva de las personas ante una realidad.

Control: Es el proceso de establecer estándares de desempeño basados en los objetivos de la empresa; midiendo y reportando el desempeño,

comparando y tomando acciones correctivas o preventivas según sea necesario.

Competitividad: Es la medida en que una organización bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que pueden superar con éxito las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo e incluso aumentando al mismo tiempo la renta real.

Dirección: Es influenciar el comportamiento de las personas a través de la motivación, comunicación, dinámica de grupo, liderazgo y disciplina. El propósito de la dirección es el canalizar el comportamiento del personal para así lograr los objetivos organizacionales y los propios.

Eficacia Organizacional: Está referida a la capacidad que tiene el Administrador de escoger los mecanismos apropiados y dirigir a sus trabajadores para que los logren.

Emprendedor: Persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo. Representa un prototipo material, intelectual o paradigma, que sirve como ejemplo digno de ser imitado.

Estrategia: Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización, la respuesta de la organización a su entorno con el tiempo.

Estrategias Gerenciales: Formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos. La formulación estratégica incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas

de una empresa, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias, etc.

Éxito: Es conseguir todo y tanto se desea, sustentándose en seis pilares principales. El trabajo, la ambición, la autoestima, la comunicación, la consecución de las metas y la actitud.

Gerencia: Desafío de manejar en forma efectiva y ética los recursos y estrategias empresariales implícitos en el uso de la tecnología en niveles globales, empresariales y del usuario final de una organización.

Lineamiento: Objetivo principal que se persigue cumplir en determinado periodo, que toma en cuenta aspectos o factores claves para cualquier empresa u organización.

Lineamientos estratégicos: Son reglas generales de organización y acción para lograr una conducta institucional que alcance las metas señaladas en los programas.

Líder del Cambio: Propulsor de variaciones y actualizaciones constantes de las organizaciones a través de una estrategia de flexibilidad y de adaptación a cambios, asumiendo una actitud personal, activa y dirigida a alcanzar metas.

Motivación: Es el impulso que da eficacia al esfuerzo colectivo dirigido a conseguir los objetivos de la empresa y empuja a la búsqueda continua de mejores prestaciones, a fin de realizarse profesional y personalmente.

Organización: Significa el establecimiento de la estructura interna de la organización. Su enfoque fundamental es en la división, coordinación y control

de las tareas y el flujo de información dentro de la organización. Con esta función los gerentes asignan autoridad a los que ostentan cargos institucionales.

Planificación: Es el proceso de desarrollar las metas y objetivos organizacionales y determinar el curso de acción para que estos se cumplan. La planificación debe tener presente la misión y los objetivos específicos de su mandato.

Planificación Estratégica*:* Proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para lograrlos antes de emprender la acción. A través de esta planificación los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo.

Razonamiento Estratégico**:** Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que se pueda determinar la respuesta estratégica óptima.

Toma de decisiones**:** Es la que ocurre como una reacción a un problema. Se origina cuando existen discrepancia entre algún estado actual y un estado deseado, que requiere consideración sobre los cursos alternativos de acción, la toma de decisiones es racional.

Operacionalización de la Variable

Según Arias, F (2006), un sistema de variables consiste “en una serie de características por estudiar, definidos de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida”. (p.45). En tal sentido, una variable es una cualidad o aspecto en el cual difieren los individuos, y la cual sé operacionaliza.

La operacionalización de variables representa el desglosamiento de la variable en aspectos cada vez más sencillos que permitan la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las nominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario sub indicadores.

La variable en esta investigación, son los procesos administrativos y como la carencia o mal funcionamiento de algunos de los elementos inmerso en las funciones administrativas pueden afectar de alguna manera la gestión financiera de las Pymes del sector comercial.

Cuadro 1
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer Lineamientos Administrativos para la Gestión Financieras de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.					
Objetivos Específicos	**Variable**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Instrumento**	**Ítems**
Diagnosticar la situación financiera actual de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.	Situación Financiera	Información financiera	• Planificación de Ingresos • Planificación de Egresos • Estados Financieros • Análisis del rendimiento económico • Flujo de caja • Estructura • Financiamientos • Gerencia	Cuestionario	1 2 3 4 5 6 7 8
Identificar los procesos de planificación financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.	Procesos de planificación financiera	Planificación Presupuestaria	• Estrategias • Metas • Misión • Visión • Presupuestos • Planes de capital • Participación de la gerencia • Participación del persona	Cuestionario	9 10 11 12 13 14 15 16
Evaluar las herramientas control que permiten optimizar la gestión financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua	Herramientas de Control	Procesos de control interno	• Imputación presupuestaria • Análisis de variaciones • Toma de decisiones • Flujo de caja • Proceso de Control de Ingresos • Proceso de Control de Gastos • Análisis de Inversión • Estructura de Costos	Cuestionario	17 18 19 19 20 21 22 23 24

FUENTE: Elaboración propia (2015)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El aspecto Metodológico en cualquier investigación es determinante para fijar las relaciones que establecen los hechos y resultados que se obtienen a través del estudio, así mismo permite identificar las desviaciones arrojadas por la investigación.

Según Balestrini (2005), el marco metodológico es:

> El conjunto de procedimientos lógicos, tecno - operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizados; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.113).

La metodología a utilizar es la que va a dar respuesta a los interrogantes de la investigación, debido que esta es quien proporciona los distintos métodos y las técnicas, que ayudaran a la investigadora a recaudar la información necesaria.

Modalidad de la Investigación

Es importante destacar que la investigación desarrollada es de tipo no experimental que según Palella y otros (2003) “es aquella que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p. 81). Por lo que en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

Tipo de Investigación

Por otro lado, es preciso destacar que la investigación es de tipo descriptiva de acuerdo a Rivas, J. y otros (2006), “por tratar de obtener información acerca del fenómeno o proceso para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho (o muy poco), en conocer el origen o causa de la situación”.

Esto quiere decir que la investigación descriptiva se enfoca o está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características.

Diseño de la Investigación

De acuerdo al problema planteado, referido a la elaboración de lineamientos administrativos para optimizar la gestión financiera de las

pequeñas y medianas empresas del sector comercial del municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua, el presente estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, no experimental, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo y en una revisión bibliográfica y documental.

Es base a esto Balestrini (2005), define proyecto factible en los siguientes términos:

> se trata de la formulación de modelos, sistemas, etc.; en estudios prospectivos en el caso de las ciencias sociales, sustentados en un modelo operativo de una unidad de acción, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc.(p.12).

Según el marco a que tiene lugar la investigación se define como de campo por estudiarse el fenómeno en su ambiente natural, y, describir cada uno de los elementos que intervienen en el hecho investigado. En lo referente a la investigación de campo la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008, UPEL), considera que es “el análisis sistemático de problemas con el propósito de describir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia”.

La investigación es de campo, ya que la investigadora estará en el lugar de los hechos, recabando información acerca del estudio y de una forma directa en la organización.

Además de lo anterior, el estudio realizado presenta características de una revisión documental; porque se hace referencia a material bibliográfico y otras investigaciones seleccionadas que se relacionan, y son pertinentes al tema en cuestión, para la ejecución y el análisis en base a criterios y experiencias similares que puedan reforzar los conceptos utilizados en su desarrollo.

En base a lo anterior Cordero (2004), define como revisión documental a aquella que:

> Depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo al que se pueda acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuenta de una realidad o acontecimiento. (p. 100).

Para la realización del presente estudio la investigadora se apoyó en diversos materiales bibliográficos (libros, folletos, videos, etc., relacionados con el problema a analizar, así mismo se cuenta con variados proyectos que en su momento hicieron un estudio aproximado a situaciones en otras empresas u organizaciones.

Población y Muestra

Población

Tomando en cuenta la definición expuesta por Campello y Roger (2004), la población “Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común. Esta característica se estudia, dando origen a los datos de investigación”; es decir, corresponde a la totalidad de los sujetos que se van a estudiar. Sin embargo, Balestrini (2001), la define como “cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características”. En tal sentido, para la presente investigación la población estuvo conformada por los administradores de las PYME del sector comercio del Municipio Mario Briceño Iragorry según el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Población

Empresa	Personas
Inversiones Joszu´l 2011, C.A	1
Inversiones Vitreca 1206, C.A	1
Kalamata Jeans, C.A	1
Atila Sport, C.A	1
Bazar Mas Coquito, C,A	1
Chiquitikos R&A, C.A	1
Inversiones Rihen, C.A	1
Marian Glamour, C.A	1
Le Picery, C.A	1
El negocio de Papá, C.A	1
Total	10

Fuente: Elaboración propia (2015)

Muestra

En cuanto a la muestra, según plantea Hernández, Fernández y Baptista (2003) esta es “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto en sus características es al que llamamos población”; de tal manera que la muestra es una parte representativa de la población, en este sentido, se aprecia que la muestra es una parte del grupo en estudio con las mismas características de la población, constituida por elementos significativos de la misma.

Cabe destacar que por ser la población pequeña, ésta fue abordada en su totalidad por el investigador; bajo esta perspectiva, no se utilizará ningún tipo de muestreo. Al respecto, Hurtado (2006) señala que: “El estudio poblacional recoge la información sobre todos los elementos del universo”. Según las consideraciones anteriores, no se empleará ningún procedimiento estadístico para la extracción de la muestra, debido a que su tamaño es fácil de manipular, la cual es considerada como muestra poblacional por ser igual a la cantidad de la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Gil (2004), la técnica de recolección de datos, se puede definir como: “El medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación”. Por su parte Palella y Martins (2006), establecen que son “Una

técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador"; de tal manera que, las técnicas de recolección de datos son las herramientas que van a establecer el lineamiento a seguir para medir el objeto de estudio con la realidad, bajo esta perspectiva, se tomó como técnica la encuesta.

Siendo está definida por este mismo autor como "Una técnica para obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias, teniendo como instrumento la entrevista y el cuestionario"; como se puede observar es aquella técnica que permite recabar información a través de las opiniones directas de los sujetos de estudios, ofreciendo datos más relevantes sobre la investigación, para apoyar estas concepciones teóricas Palella y Martíns (Ob. cit.), la encuesta es una técnica que "...Permite manejar en forma unilateral los ejes de recolección de información".

Se utilizó para fines de esta investigación como instrumento de la encuesta el cuestionario para recabar información de los administradores de la pyme del sector comercio del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua; por su parte Latorre, Rincón, y Arnal (2003), definen el cuestionario como "El método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido o consultado llena por sí mismo". Se seleccionó este instrumento por cuanto puede aplicarse a la persona estando presente los investigadores, además por su costo relativamente bajo, su capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un periodo bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

Mientras tanto Tamayo y Tamayo (2004), plantean que el cuestionario "Contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permiten además, aislar ciertos problemas que nos interesan; principalmente reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisos en el objeto de estudio"; como puede observarse el cuestionario es aquel que permite el investigador obtener información del objeto de estudio ajustado a los hechos reales que se suscitan en el contexto.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez según Macías y Martínez (2002), "Consiste en el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir"; es decir, hasta qué punto la prueba o instrumento es útil para el propósito para el cual se elaboró. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2003), reconocen que, "se tiene varios tipos de validez a saber de contenido, de criterio y de constructo". En tal sentido, en la presente investigación se aplicó la validez de contenido que se refiere "Al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide" (Ob. cit., p. 236). La misma se determinó a través del juicio de tres (3) expertos, quienes a través de un formato diseñado, suministraron sus observaciones de acuerdo a los criterios de pertinencia, coherencia y redacción de cada uno de los ítems lo cual permitió la obtención del instrumento definitivo aplicado para recabar la información.

A estos expertos se les facilitó un ejemplar del cuestionario, la operacionalización de variables y un formato de guía de validación para que emitan su juicio en cuanto a la pertinencia del instrumento, la validez del contenido, y la cobertura del alcance de la investigación, de acuerdo en la siguiente escala de validación. (Ver cuadro 3).

Cuadro 3

Escala de Validación

ESCALA	DESCRIPCION
1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2003)

Se procedió al cálculo de la media aritmética para realizar la evaluación de la validez del instrumento, la cual fue determinada a través de la siguiente fórmula:

$$\overline{X} = \frac{\sum X\ i}{n}$$

En donde:

$\overline{X}$ = Media aritmética.

$\sum Xi$ = Sumatoria de los puntajes dados por los especialistas

n = Número de preguntas.

Entonces la suma originada de cada experto fue dividida entre el número de ítems formulado.

Confiabilidad

En relación a la confiabilidad, según Macías y Martínez (2002), “Se expresa numéricamente a través del coeficiente de confiabilidad el cual oscila entre cero y menos de uno…”; es decir, es un indicador estadístico que indica si los valores plasmados en el instrumento son confiables o no, para estimar los valores de los resultados que se obtuvieron en este proceso estadístico se hará uso de la siguiente tabla de interpretación.

En este mismo sentido, se utilizó el método de Alfa de Cronbach para calcular el coeficiente de confiabilidad. Su fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

En donde:

∝ = Coeficiente de confiabilidad Alpha Cronbach.

K= Número de ítems y/o preguntas.

Si^2= sumatoria de la varianza por ítems

St^2 = Varianza de los sujetos.

Cuadro 4
Interpretación de Confiabilidad

Rango	Magnitud
0.81 a 100	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderado
0.21 a 0.40	Bajo
0.01 a 0.20	Muy Bajo

Fuente: Ruiz (1998)

Técnica de Análisis de los Datos

Se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de los datos recabados. Según Méndez (2006), la estadística descriptiva es aquella que "Está ligada con los métodos en la toma, organización, recopilación, presentación y análisis de los datos, tanto para la deducción de conclusiones como para tomar decisiones razonables de acuerdo a tales análisis".

Específicamente, se utilizó la distribución de frecuencias, la cual está definida por este mismo autor como "Un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías... utilizadas para describir los datos obtenidos para cada variable". De tal manera se utilizaran los cuadros para colocar las frecuencias y los porcentajes obtenidos de cada ítem, para luego proceder a su traficación en torta y barras, para luego realizar el posterior análisis e interpretación de los resultados.

Fases de la Investigación

El trabajo de trabajo de investigación, se desarrolló en las etapas que a continuación se presentan:

I Fase: Revisión bibliográfica: Esta fase se presenta en forma clara y especifica el tema de estudio planteado a investigar, para obtener información y analizar la problemática a solucionar, la autora planificó cuidadosamente los pasos a seguir para darle un enfoque lógico a la solución de la problemática detectada, apoyándose en la revisión de literaturas pertinentes.

II Fase: Recolección de información: En este proceso, se aplicó a la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos por medio de la observación directa y la encuesta, con el objeto de desarrollar la investigación.

III Fase: Análisis: Una vez recopilada la información, se procedió a la organización de la misma y de esta manera poder verificar las fallas y debilidades que se presentan en el área de investigación. De acuerdo a los datos obtenidos de los instrumentos aplicados para conocer los verdaderos resultados que estos arrojaron, se empleó la estadística descriptiva como técnica, la cual permitió elaborar el análisis de frecuencias y porcentual de los resultados, además se presentaron las conclusiones que arrojó el estudio.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Este capítulo contiene la representación gráfica y el análisis de los datos obtenidos, de la aplicación del cuestionario diseñado a la muestra seleccionada; así mismo, para la interpretación de los datos se elaboraron graficas de pastel y una tabla donde se especifica la frecuencia de las respuestas a cada uno de los ítems formulados.

De acuerdo a Kerlinger, (1981), citado por Hurtado de B., (2000), “analizar significa establecer categorías, ordenar, resumir e interpretar los datos. El tipo de análisis a utilizar se define en función del tipo de investigación, el diseño seleccionado y la información que proporcionan los instrumentos”.

Para el análisis de los resultados del cuestionario se tomaron en consideración tanto los ítems como los indicadores de la variable objeto de estudio, posteriormente se presenta una tabla de frecuencia absolutas donde se refleja la porción de las opciones escogida por la población, para luego ser interpretado tomando en cuenta los objetivos establecidos en la investigación.

El cuestionario que se aplicó, en el presente trabajo de investigación consta de veinte y tres (23) preguntas dirigidas a personas encargadas de los procesos administrativos y financieros de las empresas. Aplicado a diez (10)

Pymes de la zona comercial de del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.

A continuación los resultados y análisis del instrumento aplicado:

Objetivo Especifico 1: Diagnosticar la situación actual de la pequeñas y medianas empresas del sector comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.

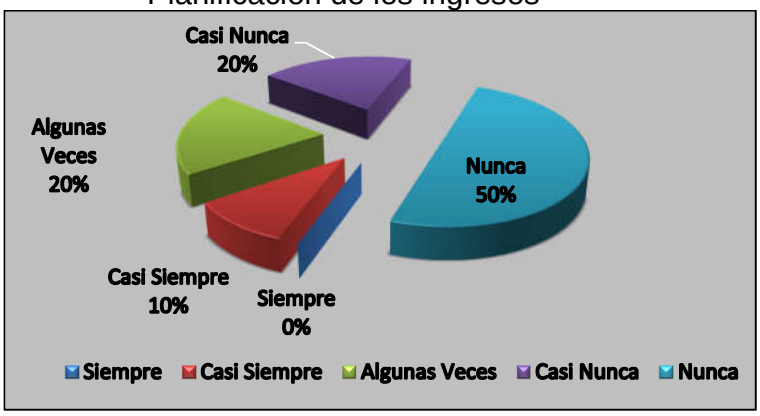
Ítems No.1: La planificación de los ingresos se realiza considerando los resultados de periodos anteriores.

Cuadro 05
Planificación de los ingresos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	5	50%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 01
Planificación de los ingresos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Del resultado obtenido el 50% de los encuestados informan que nunca realizan una planificación de los Ingresos tomando en consideración los periodos anteriores, el resto de los encuestados, respondió así, un 20% indica casi nunca, un 20% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar la carencia de una planificación de los ingresos tomando en consideración los periodos anteriores lo que la hacen vulnerables ante los constantes cambios de la economía por las situaciones y necesidades económicas del país, ya que no toman como referencia el comportamiento histórico de los ingresos para realizar sobre este proyecciones efectivas que nos permitan anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de una empresa.

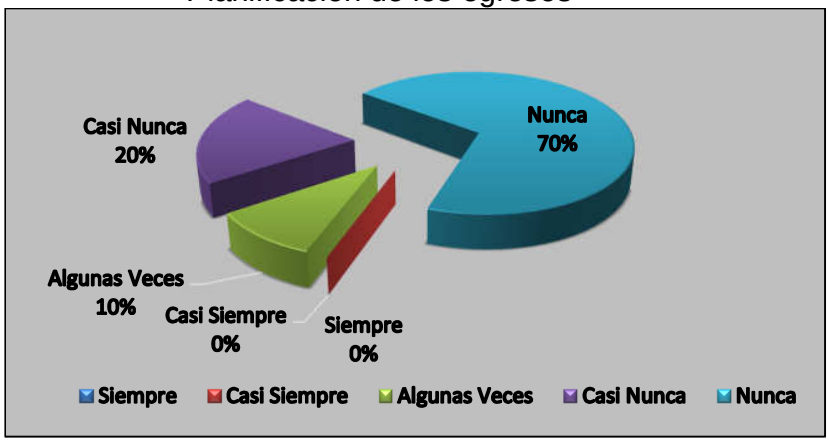
Ítems No. 2: La planificación de los egresos se realiza sobre bases reales.

Cuadro 06
Planificación de los egresos

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	1	10%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	7	70%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 02
Planificación de los egresos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 70% de los encuestados informan que nunca se planifica los egresos sobre las bases reales, el resto de los encuestados, respondió así, un 20% indica casi nunca, un 10% algunas veces, se puede evidenciar que la planificación de los egresos no se realiza sobre bases reales, por lo que se presume que no se analizar racionalmente el uso de los recursos materiales, laborales y financieros existentes en las condiciones previstas en la planificación de los egresos que se requieren para lograr la obtención de los recursos.

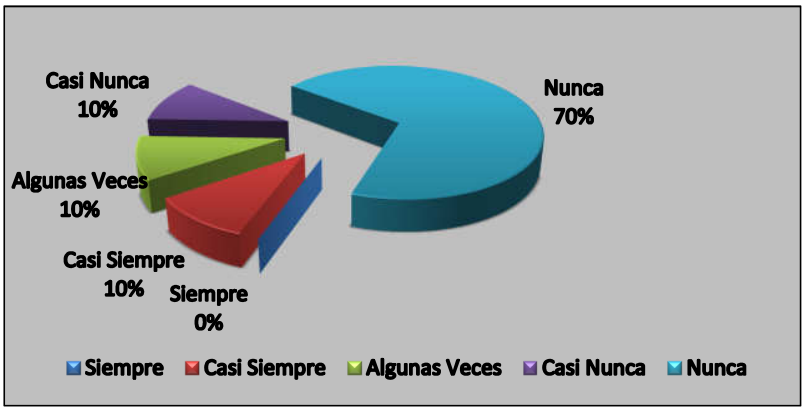
Ítems No.3: Los estados financieros son presentados para la revisión de los resultados y toma de decisiones financieras.

Cuadro 07
Estados Financieros

Alternativa	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	1	10%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	7	70%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 03
Estados financieros



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 70% de los encuestados informan que nunca los estados financieros son presentados para la revisión de los resultados y toma de decisiones financieras, el resto de los encuestados, respondió así, un 10% indica casi nunca, un 10% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que las decisiones de la empresa no están sustentadas en la revisión de los resultados de los estados financieros y se presume que los dueños, accionistas o junta directiva no manejan las herramientas que le permitan establecer un marco de referencia para la toma de decisiones de control, planeación y estudios de proyectos, una información económica debidamente argumentada.

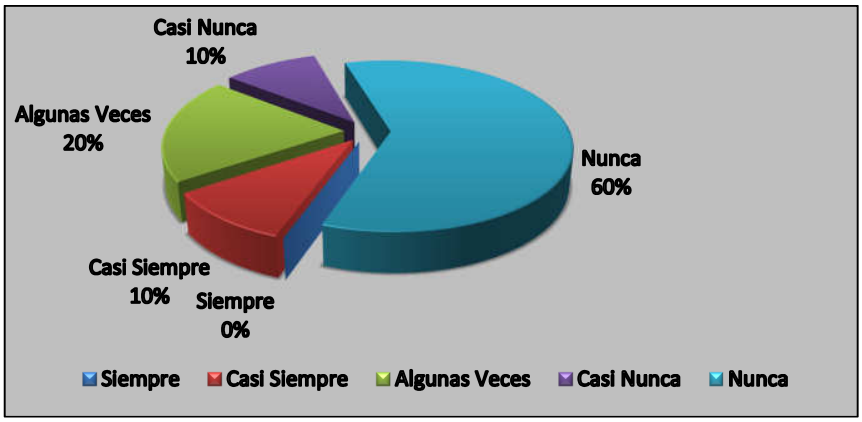
Ítems No.4: Los indicadores financieros son considerados una herramienta en el análisis del rendimiento económico.

Cuadro 08
Indicadores Financieros

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	6	60%
n	**16**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 04
Indicadores Financieros



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 60% de los encuestados informan que nunca los indicadores financieros son considerados una herramienta en el análisis del rendimiento económico, el resto de los encuestados, respondió así, un 10% indica casi nunca, un 20% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que los indicadores financieros no son considerados una herramienta en el análisis del rendimiento económico y se presume que hay un análisis de la situación financiera de la empresa.

Ítems No.5: Se considera el flujo de caja un instrumento financiero para la tomas de decisiones financieras en el uso del efectivo.

Cuadro 09
Flujo de Caja

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	1	10%
Casi Nunca	3	30%
Nunca	5	50%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 05
Flujo de Caja

Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 50% de los encuestados informan que nunca se considera el flujo de caja un instrumento financiero para la tomas de decisiones financieras en el uso del efectivo, el resto de los encuestados, respondió así, un 30% indica casi nunca, un 10% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que el flujo de efectivo no es considerado como un instrumento financiero para tomar decisiones financiera sobre el uso del efectivo, lo que se presume que no se tenga un buen control con el manejo del efectivo que le permita mejorar sus políticas de operación, lo que trae como consecuencias que se lleven a cabo actividades que no generan valor a la organización si no por el contrario exponen la salud financiera de la misma .

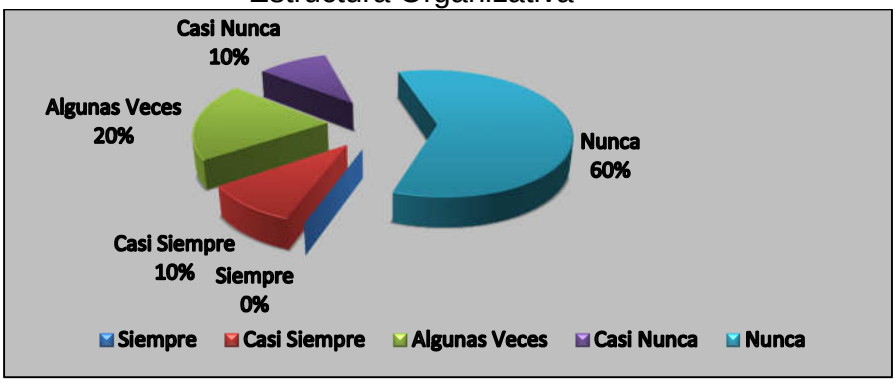
Ítems No.6: La estructura organizativa describe las relaciones de trabajo y autoridad en la organización.

Cuadro 10
Estructura Organizativa

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	6	60%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 06
Estructura Organizativa



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 60% de los encuestados informan que la estructura organizativa no describe las relaciones de trabajo y autoridad en la organización, el resto de los encuestados respondió así, un 10% indica casi nunca, un 20% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede observar que la carencia de una estructura organizativa que describa las relaciones de trabajo y autoridad en la organización, por lo que se considera que la división de trabajo no está bien estructurada, no hay una verdadera división del trabajo. Esto se produce porque no se definen las funciones y tareas con claridad, por consiguiente, los empleados aplican sus esfuerzos sin un cabal conocimiento de sus obligaciones y estas actividades repercuten de manera negativa, en la consecución del resultado final esperado por la organización. Organizar es unos de los pilares fundamentales de la administración, la organización en el proceso administrativo, establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

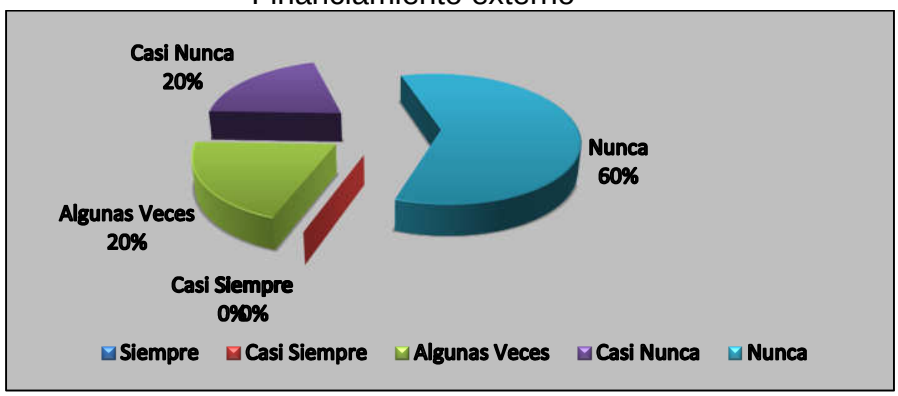
Ítems No.7: El financiamiento externo es utilizado constantemente para mantener las actividades comerciales.

Cuadro 11
Financiamiento externo

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	6	60%
n	**16**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 07
Financiamiento externo



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 60% de los encuestados informan que nunca el financiamiento externo es utilizado constantemente para mantener las actividades comerciales, el resto de los encuestados, respondió así, un 20% indica casi nunca, y 20% algunas veces, se puede evidenciar que las actividades de la empresa no consideran el financiamiento externo como una alternativa, y se presume que no tenga un buen control de los financiamiento interno.

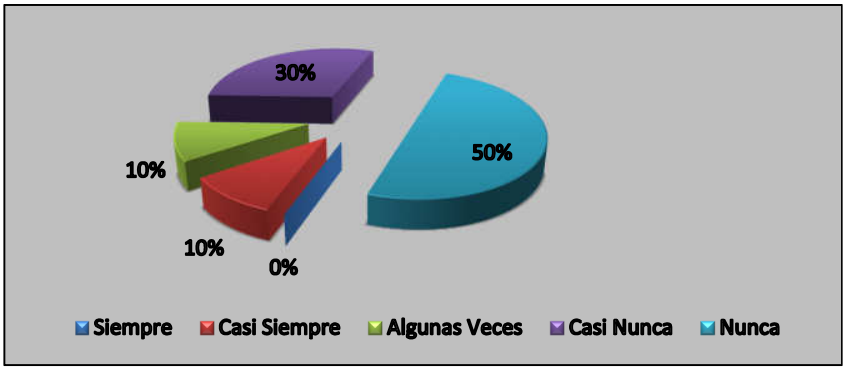
Ítems No.8: Los procesos administrativos y financieros de la empresa permiten el flujo de información a la Gerencia.

Cuadro 12
Procesos Administrativos

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	1	10%
Casi Nunca	3	30%
Nunca	5	50%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 08
Procesos Administrativos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 50% de los encuestados informan que nunca los procesos administrativos y financieros de la empresa permiten el flujo de

información a la Gerencia, el resto de los encuestados, respondió así, un 30% indica casi nunca, un 10% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que los procesos administrativos y financieros de la empresa no permiten el flujo de información a la gerencia y se prevé que la organización no tiene establecida herramientas que le permita mantener control de los procesos administrativos y financieros, hecho que dificulta supervisar y dar seguimiento al flujo de información de los objetivos administrativos para cumplir con la gestión financiera. Por ello es necesario que la gerencia desarrolle modelos de control que faciliten el seguimiento de lineamientos.

Objetivo Especifico 2: Identificar los procesos de planificación financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.

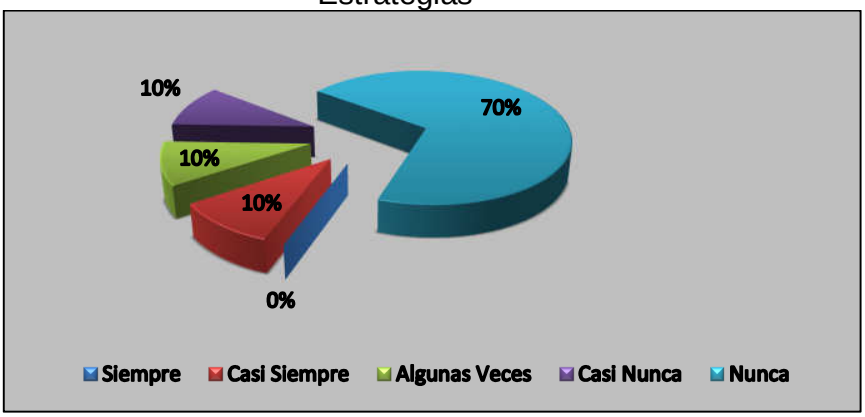
Ítems No.9: Las estrategias son establecidas en el proceso de planificación financiera.

Cuadro 13
Estrategias

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	1	10%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	7	70%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 09
Estrategias



Fuente: Rodríguez (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 70% de los encuestados informan que nunca las estrategias son establecidas en el proceso de planificación financiera, el resto de los encuestados, respondió así, un 10% indica casi nunca, un 10% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que las estrategias no están establecidas en los procesos de planificación financiera y se presume la inexistencia de estrategias en la planificación financiera para el logro de sus metas y objetivos de manera eficiente y eficaz.

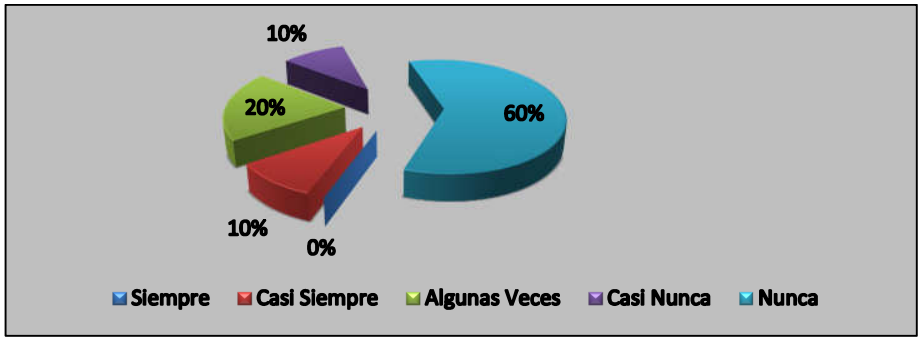
Ítems No.10: La empresa establece las metas durante el proceso de planificación.

Cuadro 14
Metas

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	6	60%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 10
Metas



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 60% de los encuestados informan que nunca la empresa establece las metas durante el proceso de planificación, el resto de los encuestados, respondió así, un 10% indica casi nunca, un 20% algunas

veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que la empresa no establece las metas durante el proceso de planificación, y se prevé que el conjunto de acciones planificadas anticipadamente no tienen congruencia con las metas de la organización.

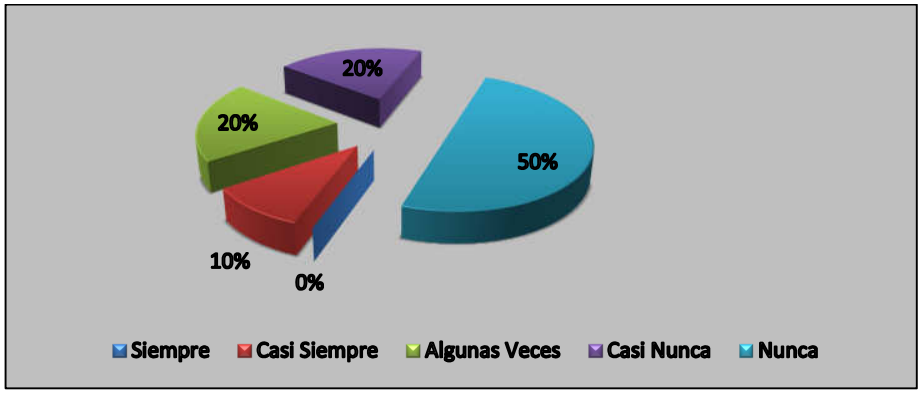
Ítems No.11: La empresa tiene una Misión establecida y es conocido por todos sus empleados.

Cuadro 15
Misión

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	5	50%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 11
Misión



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 50% de los encuestados informan que nunca la empresa tiene una Misión establecida y es conocido por todos sus empleados, el resto de los encuestados, respondió así, un 20% indica casi nunca, un 20% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que los empleados desconocen la misión que tiene la empresa y se presume que si el empleado desconoce la misión de la empresa, se puede concluir que la empresa no tiene misión ya que no tiene un sistema de comunicación efectivo.

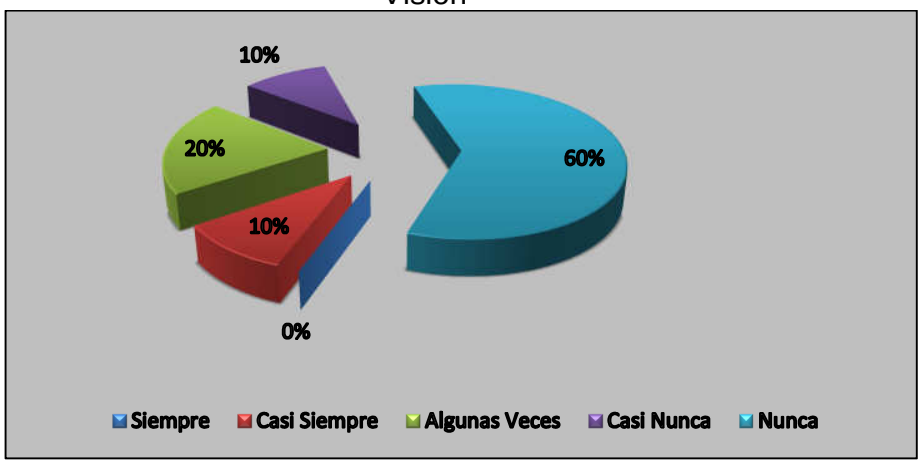
Ítems No.12: La empresa tiene una Visión establecida y es promocionada entre sus empleados.

Cuadro 16
Visión

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	6	60%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 12
Visión



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 60% de los encuestados informan que la empresa tiene una Visión establecida y es promocionada entre sus empleados, el resto de los encuestados, respondió así, un 10% indica casi nunca, un 20% algunas veces y el 10% casi siempre, se evidencia la carencia de fomentar permanente y de forma continua la visión establecida entre los empleados, por lo que se considera que no puede existir un buen funcionamiento general en el comportamiento de los empleados, ya que no existe una buena política y estructura de comunicación interna. Es necesario mejorar el manejo de la información de la directiva hacia sus empleados.

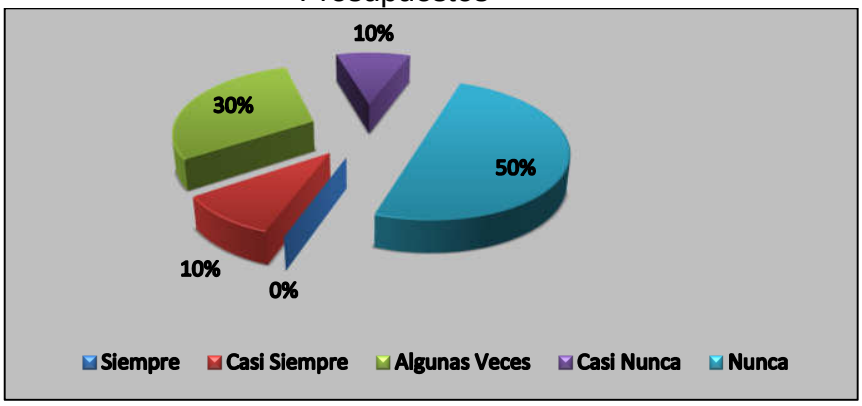
Ítems No.13: Los presupuestos son establecidos como parte procedimental del proceso de planificación financiero.

Cuadro 17
Presupuestos

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	3	30%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	5	50%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 13
Presupuestos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 50% de los encuestados informan que nunca los presupuestos son establecidos como parte procedimental del proceso de planificación financiero, el resto de los encuestados, respondió así, un 10% indica casi nunca, un 30% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que los presupuestos no forman parte del proceso para elaborar la planificación financiera, por lo que se presume deficiencia de control interno en el proceso del plan financiero.

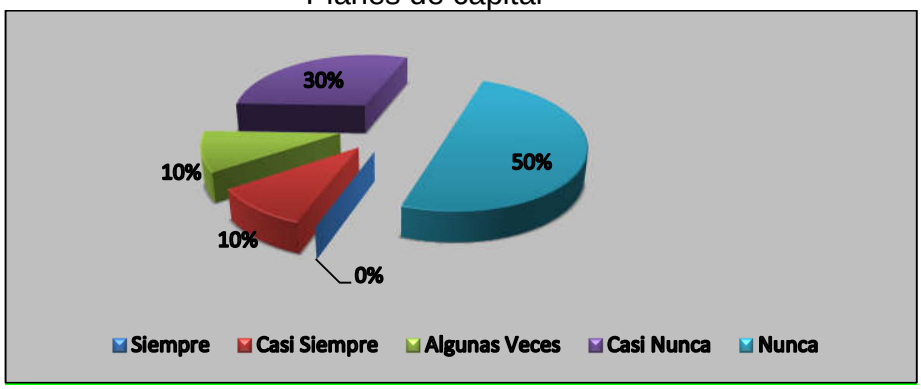
Ítems No.14: Los planes de capital están integrados en la planificación presupuestaria.

Cuadro 18
Planes de capital

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	1	10%
Casi Nunca	3	30%
Nunca	5	50%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 14
Planes de capital



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 50% de los encuestados informan que nunca los planes de capital están integrados en la planificación presupuestaria, el resto de los encuestados, respondió así, un 30% indica casi nunca, un 10% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que los planes de capital no forman parte de la planificación presupuestaria, y se presume que no se tenga conocimiento que los planes de capital debe estar integrado a la planificación presupuestaria, ya que inversiones excesivas o inadecuadas tendrán serias consecuencias sobre el futuro de la empresa.

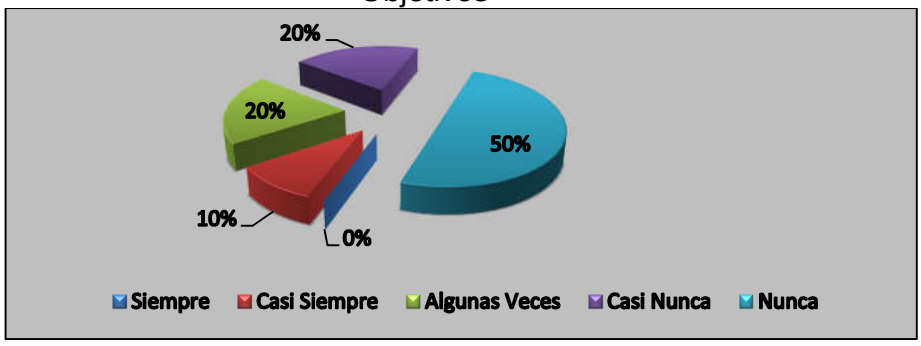
Ítems No.15: La Gerencia establece los objetivos a ser considerados para la elaboración de los presupuestos.

Cuadro 19
Objetivos

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	5	50%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 15
Objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 50% de los encuestados informan que nunca la gerencia establece los objetivos a ser considerados para la elaboración de los

presupuestos, el resto de los encuestados, respondió así, un 20% indica casi nunca, un 20% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que no siempre es la gerencia quien establece los objetivos a ser considerados para la elaboración de los presupuestos, y se presume que en distintas ocasiones quienes establecen los objetivos son personas ajenas al funcionamiento operativo de la empresa y sin conocimientos administrativos y financieros.

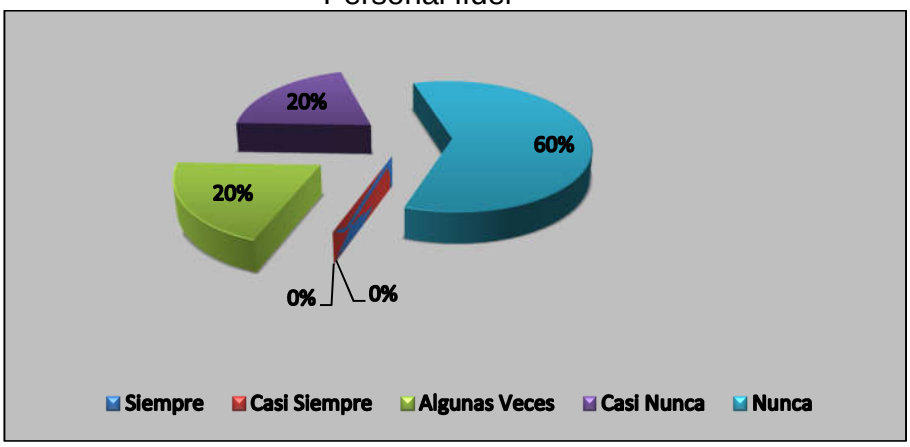
Ítems No.16: El personal líder de cada área del negocio presenta su presupuesto de acuerdo a los objetivos planteados por la Gerencia.

Cuadro 20
Personal líder

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	6	60%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 16
Personal líder



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 60% de los encuestados informan que nunca el personal líder de cada área del negocio presenta su presupuesto de acuerdo a los objetivos planteados por la gerencia, el resto de los encuestados, respondió así, un 20% indica casi nunca, y un 20% algunas veces, se evidencia la carencia de un personal líder responsable de cada área por la falta de una estructura organizativa, por lo que se presume que no hay flujo de información presupuestaria de cada área de acuerdo a los objetivos planteados por la gerencia.

Objetivo Especifico 3: Evaluar las herramientas control que permiten optimizar la gestión financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.

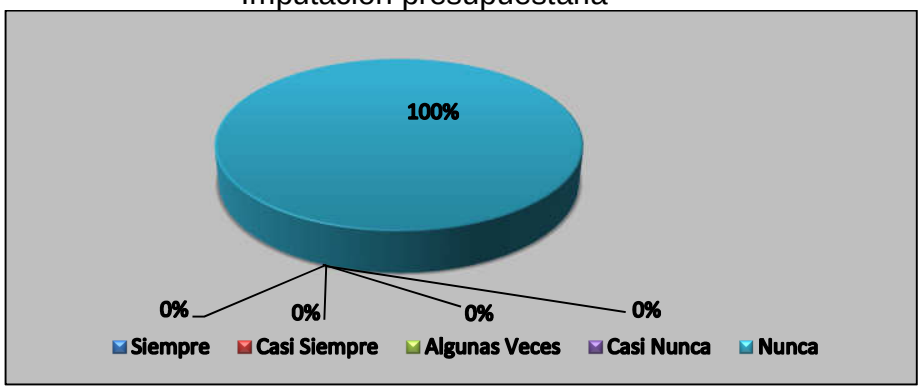
Ítems No.17: Se mantiene un registro de la imputación presupuestaria de los compromisos y gastos, como herramienta para controlar la disponibilidad de los recursos.

Cuadro 21
Imputación presupuestaria

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	10	100%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 17
Imputación presupuestaria



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 100% de los encuestados informan que nunca se mantiene un registro de la imputación presupuestaria de los compromisos y gastos, como herramienta para controlar la disponibilidad de los recursos, se puede evidenciar que no se mantiene un registro de la imputación presupuestaria y se presume que no se tenga un buen manejo de la disponibilidad de los recursos, ya que no existen estándares de control, que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

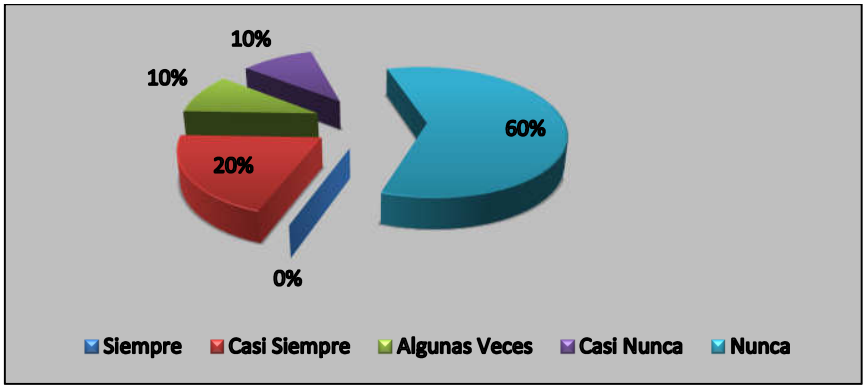
Ítems No.18: La toma de decisiones está fundamentada en el análisis de las variaciones entre la planificación financiera con el presupuesto ejecutado.

Cuadro 22
Toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	20%
Algunas Veces	1	10%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	6	60%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 18
Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 50% de los encuestados informan que nunca la toma de decisiones está fundamentada en el análisis de las variaciones entre la planificación financiera con el presupuesto ejecutado, el resto de los encuestados, respondió así, un 25% indica casi nunca, un 19% algunas veces y el 6% casi siempre, se puede evidenciar que las decisiones tomadas no están basadas en las variaciones entre la planificación financiera con el presupuesto ejecutado por que no se realiza el análisis, por consiguiente no es posible considerar e incluir mejoras en los presupuestos, contra los cuales se conciliará su cumplimiento.

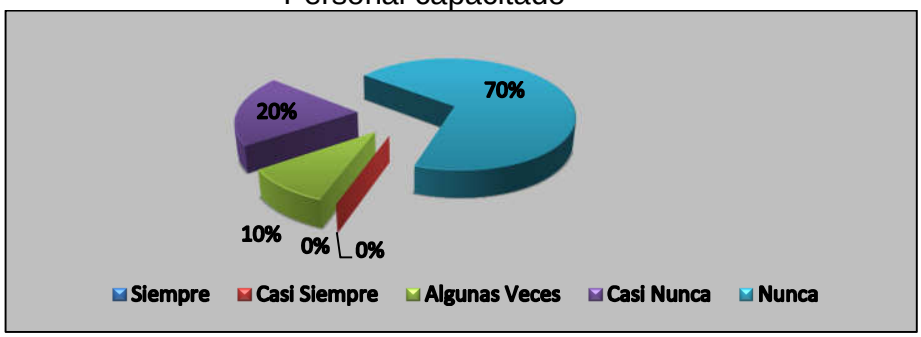
Ítems No.19: El personal está capacitado para generar información financiera que sirve de soporte en el proceso de la toma de decisiones.

Cuadro 23
Personal capacitado

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	1	10%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	7	70%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 19
Personal capacitado



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 70% de los encuestados informan que nunca el personal está capacitado para generar información financiera que sirve de soporte en el proceso de la toma de decisiones, el resto de los encuestados, respondió así, un 20% indica casi nunca, y un 10% algunas veces, se puede evidenciar que la empresa no cuentan con un personal especializado en el área de finanzas que tenga la capacidad de generar información financiera que sirvan de soporte en el proceso de la toma de decisiones y se presume que se toman decisiones de manera empírica.

Ítems No.20: El flujo de caja es utilizado para el análisis de las entradas y salidas de efectivo.

Cuadro 24
Análisis del efectivo

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	5	50%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 20
Análisis del efectivo

Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 50% de los encuestados informan que nunca el flujo de caja es utilizado para el análisis de las entradas y salidas de efectivo, el resto de los encuestados, respondió así, un 20% indica casi nunca, un 20%

algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que el flujo de caja no es utilizado para analizar las entradas y salidas de efectivo, y se considera que no existe un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros. Para una empresa es vital analizar la información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella.

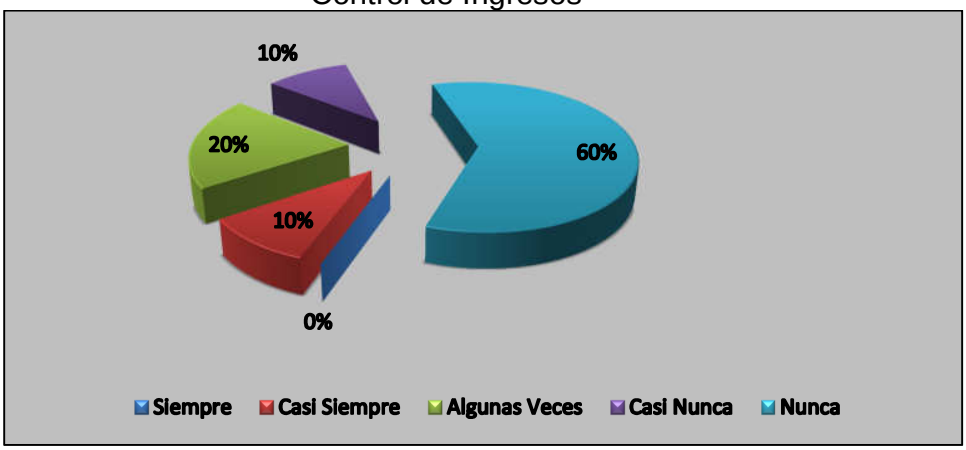
Ítems No.21: El proceso de control de ingresos se verifica a través de los registros contables.

Cuadro 25
Control de Ingresos

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	6	60%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 21
Control de Ingresos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 60% de los encuestados informan que nunca el proceso de control de ingresos se verifica a través de los registros contables, el resto de los encuestados, respondió así, un 10% indica casi nunca, un 20% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar que no existe un proceso adecuado de control de ingreso que garantice la verificabilidad de la información de los recursos y se presume la existencia de fallas en la evaluación oportuna de los resultados y en la toma de decisiones.

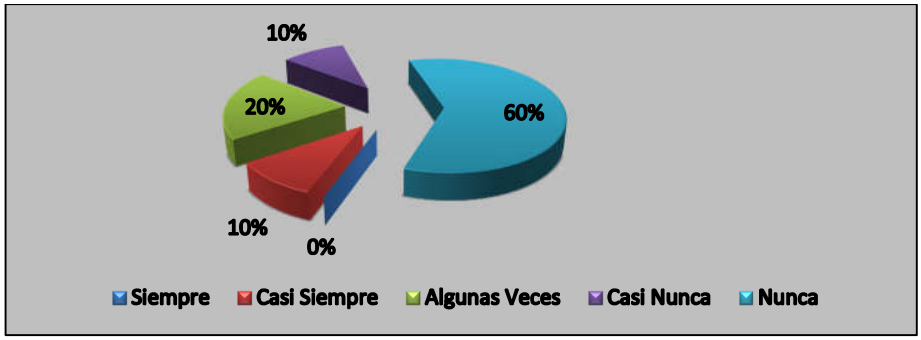
Ítems No.22: El proceso de control de gastos se verifica a través de los registros contables.

Cuadro 26
Control de Gastos

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	6	60%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 22
Control de Gastos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 60% de los encuestados informan que nunca el proceso de control de gastos se verifica a través de los registros contables, el

resto de los encuestados, respondió así, un 10% indica casi nunca, un 20% algunas veces y el 10% casi siempre, se puede evidenciar no existe un proceso de control de erogaciones que determine la autenticidad de los datos, por lo que la información arrojada pudiera no ser de confianza para la gerencia y futura toma de decisiones. La no verificación de los registros contables podría originar información errónea de los gastos ejecutados.

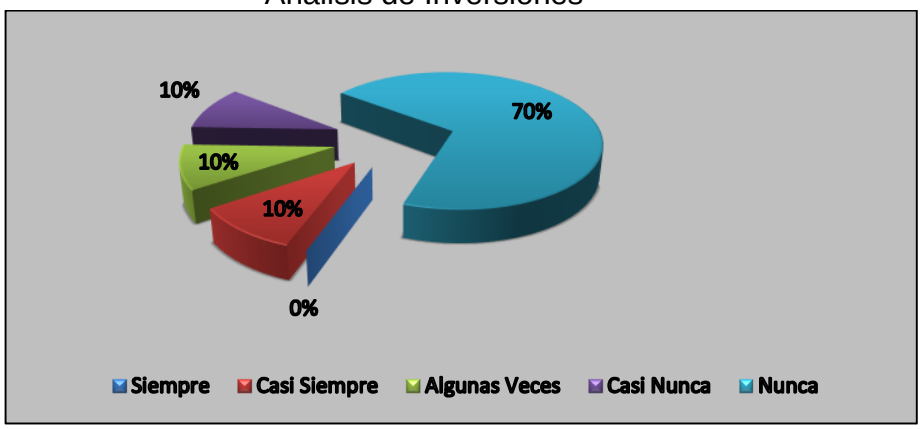
Ítems No.23: El análisis de las inversiones de la empresa genera un valor agregado para los accionistas.

Cuadro 27
Análisis de Inversiones

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	1	10%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	7	70%
n	**10**	**100%**

Fuente: Rodríguez (2015)

Gráfico 23
Análisis de Inversiones



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 70% de los encuestados informan que nunca el análisis de las inversiones de la empresa genera un valor agregado para los accionistas, el resto de los encuestados, respondió así, un 20% indica casi nunca y un 10% algunas veces, se puede evidenciar que la organizaciones en estudio por ser empresas mayormente familiares donde los dueños son los gerentes y mantienen un liderazgo autoritario, dificultan que el personal administrativo contratado pueda desarrollar estrategias financieras que planifiquen de manera adecuada las finanzas de la organización, esto trae como consecuencia fallas en el procesos de análisis financieros que se evidencia en las ganancias de los accionista, la cual no es la esperada, y se presume que por falta de políticas administrativas y financieras en ocasiones el accionista tiene que aportar capital para mantener la operatividad de la

empresa. Por esta razón la empresa debe desarrollar estrategias de análisis financiero para optimizar los recursos financieros de la organización.

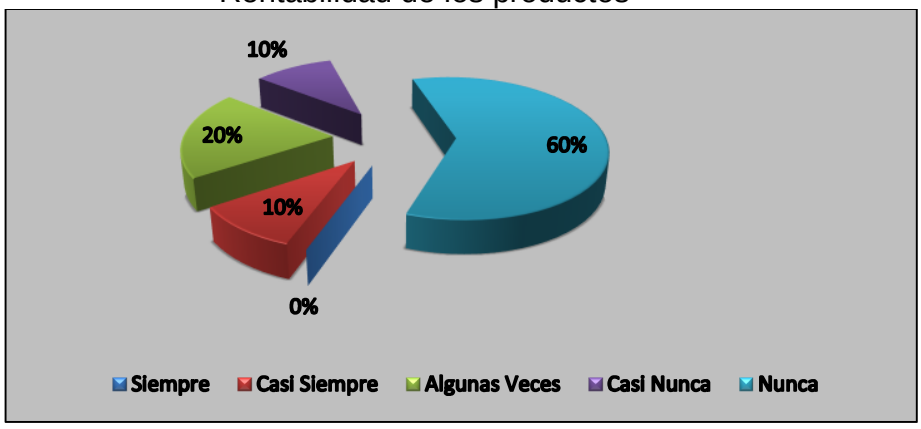
Ítems No.24: Para el monitoreo de la rentabilidad de los productos se analizan los costos unitarios de acuerdo a la estructura de costo establecida.

Cuadro 28
Rentabilidad de los productos

Alternativas	Frecuencia **Absoluta**	Frecuencia **Relativa**
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	10%
Algunas Veces	2	20%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	6	60%
n	**10**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Gráfico 24
Rentabilidad de los productos



Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis

Según lo obtenido el 60% de los encuestados informan que nunca se mantiene el monitoreo de la rentabilidad de los productos de acuerdo a la estructura establecidas, un 10% indica casi nunca, un 20% algunas veces y el 10% casi siempre, cuando se estable una estructura de costo es importante mantener un correcto monitoreo de los costos unitarios y revisar las variaciones que puedan existir, para evaluar si el producto que se está fabricando es rentable o no para la empresa, por otro lado el costo unitario tiene directa influencia en el establecimiento del precio del producto, lo que se suma la importancia para medir su competitividad en el mercado. De acuerdo a los resultados obtenidos se debe desarrollar un control interno para la revisión constante de los costos unitarios.

Conclusiones del Diagnostico

De los resultados derivados del análisis e interpretación de los resultados del instrumento aplicado en función de los objetivos establecidos en el tema Lineamientos administrativos para la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial, del municipio Mario Briceño Iragorry el Estado Aragua, se llegó a las siguientes conclusiones:

Se evidencia que las empresas objeto de estudio cuentan con una estructura organizativa que no establece la división de funciones y

responsabilidades para la consecución de una gestión financiera óptima, que facilite el acceso a los créditos externos.

De igual manera, se pudo conocer la inexistencia de un plan estratégico que guíe los procedimientos para la consecución de los objetivos, metas y misión de la empresa que permita fortalecer las debilidades y aprovechar las oportunidades. Así como también, se evidencia la falta de compromiso del empleado con sus labores, debido a la falta de comunicación dentro de la organización ya que los empleados involucrados en el proceso administrativo desconocen la misión y visión con la cual fue creada la misma y los objetivos que esta pretende alcanzar.

Así mismo, se evidencia que el personal no está capacitado para ejercer las funciones administrativas, debido al desconocimiento de las normas y políticas para su realización, dado que no posee conocimientos al respecto, no conoce en su totalidad los lineamientos administrativos que se deben realizar para llevar a cabo las actividades financieras de una organización. De igual manera desconocen la incidencia negativa que tiene un deficiente proceso administrativo en la rentabilidad de la empresa.

En este orden de ideas, es relevante mencionar la carencia de una guía de procedimientos o lineamientos escritos formalizados que regulen y normen las actividades administrativas en que incurre la organización para la consecución de los objetivos establecidos lo que dificulta la fluidez al analizar la gestión financiera.

En cuanto a los elementos que conforman las finanzas de las organizaciones objeto de estudio, según los resultados obtenidos se evidencia que en el manejo de los recursos financieros y erogaciones no lleva un procedimiento en acorde con los principios de control interno, no manejan un resumen o reporte dirigida a la máxima autoridad al menos mensual, que permitan verificar en forma continua el flujo de caja, lo que hace difícil tomar decisiones basadas en información financiera real.

En resumidas se evidencia en el diagnóstico de la situación financiera actual de las pequeñas y medianas empresas objeto de estudio, que tanto el personal como los propietarios desconocen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Por los motivos antes expuestos y en función del análisis realizado, se propone elaborar llineamientos administrativos para la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial, del municipio Mario Briceño Iragorry el Estado Aragua, con el propósito de establecer directrices para los procedimientos administrativos de las actividades financieras de la organización.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL, DEL MUNICIPIO MARIO BRICEÑO IRAGORRY DEL ESTADO ARAGUA.

Presentación de la Propuesta

Los lineamientos de Administrativos son presentados en este capítulo con la finalidad de mejorar la necesidad de establecer los las bases para la toma de decisiones financieras por parte de las PYME del sector comercio del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua, estos lineamientos contienen las pautas para ejecutar los procesos necesarios para la presentación de la información financiera de las empresas del sector objeto de estudio, además les permitirá cumplir con sus deberes formales exigidos por las normas en materia tributaria de Venezuela.

Dentro de estas perspectivas los lineamientos Administrativos financieros, van fortalecer los procedimientos internos de la organización, lo cual conlleve al mejoramientos de las actividades, y a su vez una adecuada toma de

decisiones, evitando en que la empresa incurra en riesgos financieros innecesarios.

Objetivo General:

Diseñar Lineamientos Administrativos para la Gestión Financieras de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua

Objetivos específicos:

- Establecer lineamiento en el proceso de planificación que optimicen las operaciones administrativas de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.

- Presentar los lineamientos de organización y Dirección que permitan optimizar la gestión financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.

- Construir lineamientos de control que permitan optimizar la gestión financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua

Justificación

Se presenta la propuesta representa una alternativa de solución a las necesidades de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua, las mismas, carece de un proceso de planificación, organización, dirección y control, que le permita la toma de decisiones gerenciales y optimizar la gestión financiera y controlar sus erogaciones financieras, con la finalidad de evitar déficit en su flujo de caja. De igual manera, la empresa ha perdido oportunidades financiera ya que la falta de lineamientos estratégicos, no les permite tener una visión óptima de sus recursos.

En la propuesta se establecen una serie de criterios estratégicos y acciones de planificación, que ayuden a calcular la gestión financiera, en aras de prever de estrategias que permitan el crecimiento económico y social de estas empresas. Las estrategias a considerar son producto del análisis situacional previamente diagnosticado avalado con criterios de concientización financiera. Por lo que plantear lineamientos estratégicos administrativos, les es beneficioso para ordenar los controles administrativos, los compromisos actuales y por ejecutar, tomando las decisiones acertadas para las negociaciones que no generen efectos negativos en sus operaciones.

Fundamentación

Los lineamientos administrativos que se presentan se fundamentaron en el diagnóstico del estudio descriptivo de campo, cuyo objetivo se orientó hacia la planificación financiera. Así mismo, se apoya en las teorías de planificación estrategias y los procesos administrativos que están expuestas en el capítulo II del presente trabajo. De igual modo, la propuesta se fundamentó en los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos aplicado en la organización, el cual permitió conocer la situación actual del proceso de planificación financiera, además de las debilidades y fortalezas que existen al respecto. En base a dicha información, se realizó el diagnóstico que sirvió de soporte para diseñar los lineamientos administrativos de acuerdo a los requerimientos de las empresas objeto de estudio.

Estructura de la Propuesta

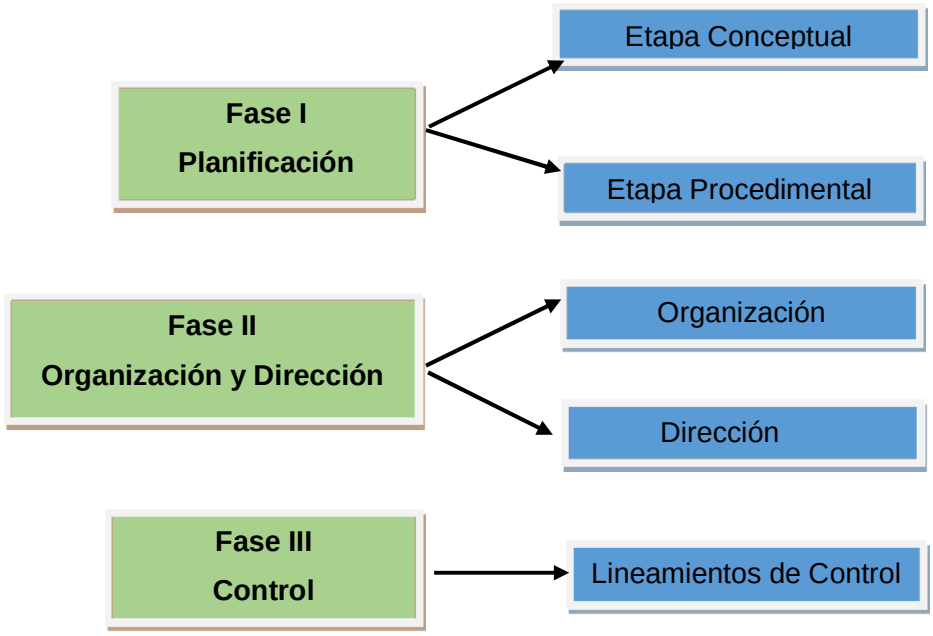
La propuesta está basadas en las estructuras de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua y su contenido brindara información necesaria para un mejor aprovechamiento de los recursos financieros de la organización, logrando con esto dar un seguimiento a las estimaciones establecidas para dicha actividad.

Es importante destacar que los lineamientos para la implementación de los procesos administrativos de las empresas en estudio tienen como finalidad la de crear acciones renovadas conducentes a cumplir las metas propuestas en

el plan diseñado tales como dar cumplimiento a la normativa legal, evitar sanciones pecuniarias o privativas de libertad así como seguridad a la gerencia al contar con esta herramienta estratégica. Los lineamientos financieros, se basan en unas series de faces, que les permitirá a la organización delimitar las acciones a seguir para el logro de los objetivos propuestos con la planificación y en el proceso administrativo general, en la cual deben concurrir una series de acciones bien delimitadas, que permita a su vez una comunicación efectiva entre el personal de la empresa que ejecuta dicha propuesta.

La estructura de la propuesta que el investigador propone está determinada de la siguiente manera:

Gráfico 25
Estructura de la Propuesta



Fuente: Elaboración propia (2015)

Desarrollo de la Propuesta

Para desarrollar la propuesta es necesario que la investigadora de respuesta a cada uno de los objetivos específicos en relación a los resultados que se quiera tener, a continuación se presenta detalladamente la respuesta a cada uno de estos objetivos específicos:

La planificación fiscal se plantea, en su filosofía, como la optimización de los gravámenes, que todo ente económico debe aportar a la sociedad. Para ello, en primera instancia, se traza la evaluación económica de las diferentes clases de tributos que recaen en cabeza de la organización o de sus inversionistas y la consideración de alternativas que faciliten una real optimización de dichas obligaciones, así como del cumplimiento de las normas en toda su expresión.

Fase I: Planificación.

Esta etapa inicial se dará con la finalidad de reunir al equipo de trabajo que conformara la etapa inicial del proceso de planificación como lo es la etapa conventual la cual se regirá bajo las siguientes estrategias:

Cuadro 29
Etapa Conceptual de la Planificación

LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA FISCAL				
OBJETIVO	**ESTRATEGIAS**	**ACTIVIDADES**	**BENEFICIOS**	**RESPONSABLE**
Establecer lineamiento en el proceso de planificación que optimicen las operaciones administrativas de la organización	1. Análisis del Entorno 2. Establecimiento del objetivos, Metas y Estrategias	1.1. Selección al equipos que establecerá el instrumento para obtener la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y se presentara en el formato propuesto (ver anexo). 2.1 Conformar el equipo evaluador de la matriz DOFA, de allí establecer: **Objetivos:** se refiere a cuales al general y específicos que contenga cuales son los objetivos de la organización para el periodo estudiado. **Metas:** donde queremos llegar. **Estrategias:** para ello se considera la matriz DOFA	1.1. Esta estrategia permitirá establecer las estrategias con la finalidad de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades 2.1. Esta estrategia permitirá determinar las bases administrativas de la planificación	Dpto. de Administración y Finanzas
Aporte: se presenta el cuadro de la matriz DOFA, la cual permite presentar de manera ordenada el análisis del entorno y la presentación de las estrategias.				

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuadro 30
Matriz DOFA

Ejemplo, C.A. MATRIZ DOFA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA FO
AMENAZAS	ESTRATEGIA DA	ESTRATEGIA FA

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuadro 31
Etapa Procedimental de la Planificación

LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA FISCAL				
OBJETIVO	**ESTRATEGIAS**	**ACTIVIDADES**	**BENEFICIOS**	**RESPONSABLE**
Establecer lineamiento en el proceso de planificación que optimicen las operaciones administrativas de la organización	3. Definición de Fuentes de Ingresos	3.1 El departamento de ventas, será en encargado de determinar las ventas del periodo analizado, posteriormente y se presentara en la información solicitada en el formato propuesta (ver anexos) 3.2 El dpto. de Finanzas, será el encargado de planificar cualquier otro ingreso de acuerdo a las necesidades	3.1 Esta estrategia permitirá establecer las fuentes de ingresos que alimentaran la planificación financiera	Dpto. de Administración y Finanzas
	4. Definir Fuentes de Egresos	4.1 Se establece el formato por departamento, para ello se establecerá además la fecha límite de entrega de la información, de los requerimientos por dpto. 4.2 Se presentara la información de forma de presupuesto. (ver anexos)	4.1 Esta estrategia permitirá determinar las bases de los gastos para estimar el periodo determinado	
Aporte: se presentan los formatos donde ventas y los demás departamento presentaran la información de las fuentes de ingresos y gastos.				

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuadro 32

Fuente de Ingresos

PLANIFICACION DE FUENTES DE INGRESOS

CLIENTES/PRODUCTOS/ INGRESOS	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	CANTIDAD	P/UNIT.	TOTAL Bs.	CANTIDAD	P/UNIT.	TOTAL Bs.	CANTIDAD	P/UNIT.	TOTAL Bs.
TOTAL GENERAL									

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuadro 33

Fuente de Egresos

GASTO POR DEPARTAMENTO

CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION	CUENTA PRESUPUESTARIA	CODIGO	ENERO			FEBRERO			MARZO		
				CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL MENSUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL MENSUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL MENSUAL
						0,00			0,00			0,00

Fuente: Elaboración propia (2015)

Fase II – Organización y Dirección

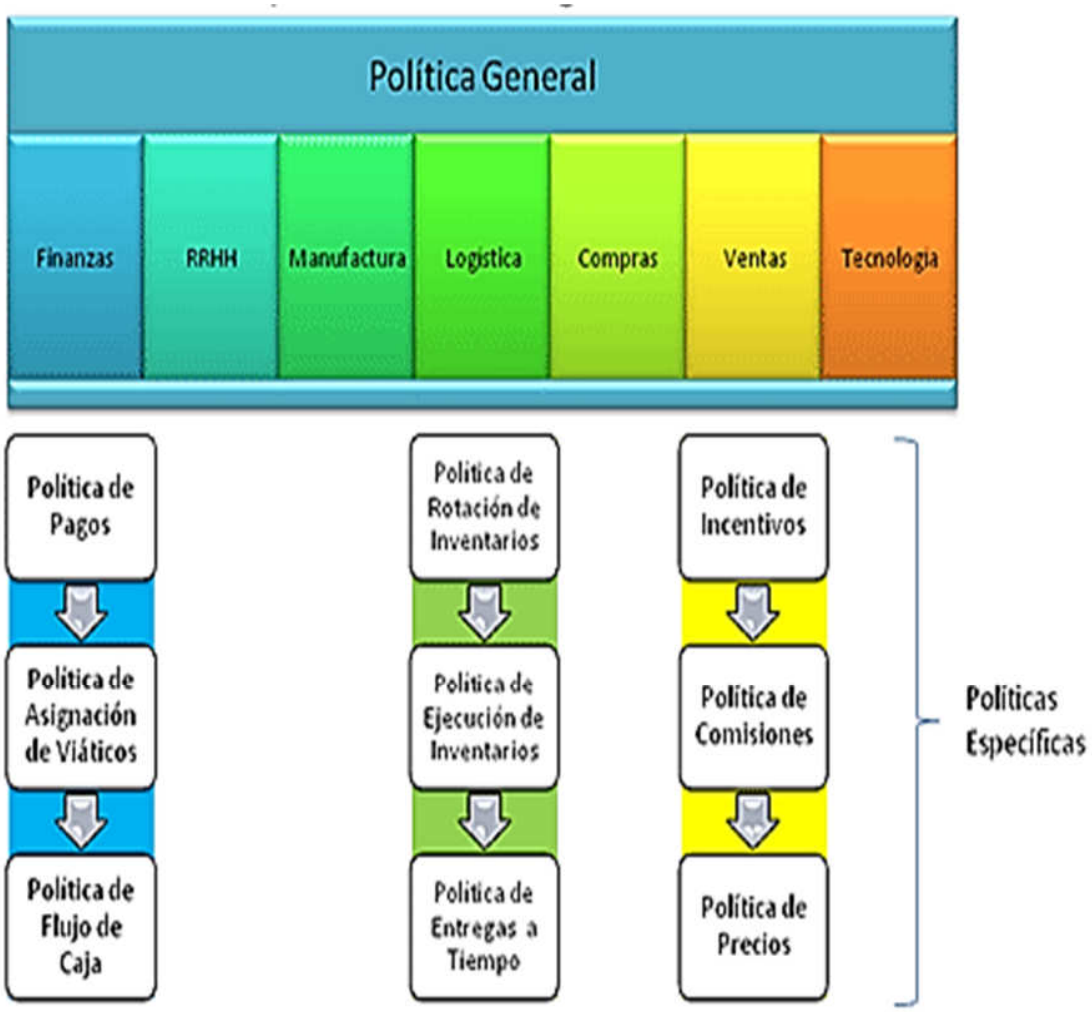
La empresa debe tener un estricto control de sus deberes y obligaciones, por lo tanto debe disponer de las herramientas adecuadas para tal fin. La información financiera es proveniente de la manera como la organización y dirección de las empresas establecen sus políticas.

Para el cumplimiento de esta fase, se propone seguir las siguientes políticas:

Políticas Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, tales como: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

Políticas Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, como: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

Grafico 26
Esquema de Políticas



Fuente: Elaboración propia (2015)

En el proceso de dirección, se recomienda que la gerencia ponga en contexto lo siguiente:

Líneas de acción

1. Debe Pone en marcha todas las estrategias establecidas durante la planeación en función de la gestión financiera.

2. Establecer las líneas de acción de acuerdo a las metas planificadas y en concordancia al recurso humano.

3. Definir criterios en los empleados, basados en la moral y el respeto enfocando la cultura hacia sus funciones.

4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

5. establecer la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios en la dirección de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.

En la presente propuesta se establece que el director de finanzas, ponga en práctica los siguientes principios en la gestión financiera:

1. **Impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitraria.

2. **Supervisión directa:** de refiere al apoyo y comunicación que proporcione el gerente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

3. **Jerarquía:** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

Fase III: el Control

Lineamientos de Control del Efectivo

Para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua, es importante tener información oportuna acerca del comportamiento de los flujos de efectivo como herramienta de control, para darle cumplimiento se debe considerar:

- Los saldos iniciales de las cuentas de caja y banco a los cuales se le sumarán las ventas de contado.

- Las operaciones relacionadas con los desembolsos de efectivos, los cuales se le restaran al total de efectivo determinado según el párrafo anterior, como lo son: compras de contado, la reposición de caja chica, las cuentas por pagar tomando en consideración los lapsos de los créditos que otorgan los proveedores, los sueldos y salarios, pago de los servicios públicos, pagos de préstamos, entre otros.

- Determinar el saldo mínimo requerido de efectivo para establecer las premisas de las decisiones de acuerdo al saldo final. Este saldo de ser superávit, se debe decidir sobre inversión y de ser déficit, como se financia.

Para poder cumplir con la elaboración y preparación del flujo de caja, se presenta el siguiente formato.

Cuadro 34
Flujo de Caja

EJEMPLO, C.A.		
FLUJO DE CAJA **ENERO – DICIEMBRE 20XX**		
	ENERO	**FEBRERO**
VENTAS		
Ventas al Contado (a)		
Recuperación de C x C a 30 días (b)		
Otros Ingresos (c)		
TOTAL INGRESOS (a+b+c)	**A**	**A**
COMPRAS		
Compras al Contado (1)		
Cancelación C x P a proveedores (2)		
Gastos de Alquiler (3)		
Servicios Básicos (4)		
Sueldos y Salarios (5)		
TOTAL EGRESOS (1+2+3+4+5)	**B**	**B**
FLUJO ESTIMADO	**+A-B**	**+A-B**
SALDO INICIAL	**C**	**C**
FLUJO PROYECTADO	**+A-B+C**	**+A-B+C**
SALDO MÍNIMO	**D**	**D**
CANC. DEL FINANCIAMIENTO	**E**	**E**
INTERESES S/ FINANC.	**F**	**F**
FINANC. REQUERIDO	**+A-B+C+D+E+F**	**+A-B+C+D+E+F**
FINANCIAMIENTO DEL PERIODO	**G**	**G**
SALDO FINAL	**+A-B+C+G**	**+A-B+C+G**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Humana

El recurso humano que interviene en de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua, se considera de gran importancia por el aporte a nivel de conocimiento que se requieres como parte esencial para la puesta en marcha de la propuesta, será necesario la motivación, responsabilidad y empeño que tenga el recurso humano inherente a lo que son los aspectos presentados en la presente propuesta, así como cualquier otro personal que sea requerido dentro de la organización en relación al logro de los objetivos esperados por la compañía creando el beneficio esperado y el cumplimiento financiero.

Factibilidad Económica

Las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua; en virtud de su aprobación a la aplicación de esta propuesta como estrategia, asumirá el costo que pueda implicar quedando solo para la gerencia tomar la decisión de implementar dicha planificación y comenzar a obtener el beneficio que le aporta el presente estudio de investigación dando respuesta a la problemática planteada.

Factibilidad Técnica

Esta propuesta, permitirá a de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua a través de su plataforma tecnológica, adaptarse a las nuevas tecnologías del mercado para poder ser más competitiva y tener mayor aceptación en el ámbito nacional, contando a priori con los equipos mínimos necesarios e indispensables para la implementación y desarrollo de la propuesta.

En concordancia con el análisis realizado de la factibilidad, se considera que la propuesta es viable desde el punto de vista técnico, operativo, económico y psicosocial, en virtud de los aspectos favorables que le proveerá a la organización, en materia de planificación financiera y el valor agregado en relación a la gestión financiera en general.

Administración de la Propuesta

La implementación de los lineamientos administrativos para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua, es una decisión de los integrantes de la directiva y/o socios de las empresas objeto de estudio, es por ello que la ejecución, control y evaluación de sus resultados es una responsabilidad de dicha junta directiva. Cabe destacar que para que una empresa esté organizada y mantenga un óptimo manejo de sus recursos financieros, debe planear y

regular en forma eficiente las operaciones y actividades que se realizan, con el fin de lograr los objetivos planteados.

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

La óptima gestión no es un proceso costoso pero si requiere del esfuerzo de todas las personas de la empresa En atención a los resultados obtenidos De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se plantean las siguientes recomendaciones.

- ✓ Realizar una efectiva planificación, basada en el presupuesto de ingresos y los gastos básicos y fijos de la empresa, posteriormente comparar los gastos presupuestados con los ejecutados.

- ✓ Identificar los objetivos de la elaboración del presupuesto.

- ✓ Definir la estructura organizativa, con división de trabajo, a fin de evitar confusiones, asegurándose de que todo el personal tiene claro cuáles son sus respectivas responsabilidades y obligaciones.

- ✓ Reportar la información oportuna acerca del comportamiento de las entradas y salidas de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella.

- ✓ Iniciar un programa de capacitación y formación progresiva del personal administrativo, así como contratar personal capacitado para gerenciar.

- ✓ Mejorar el sistema de comunicación con el personal, haciendo que cada empleado se sienta partícipe en los planes de expansión de la empresa.

- ✓ La gerencia debe realizar un análisis de la fortaleza, amenazas, oportunidades y debilidades de la gestión administrativa e informar al resto del personal, lo que permitirá la fluidez de lo planificado.

- ✓ Es importante dar a conocer al área administrativa como pueden establecer los métodos o técnicas efectivos de control, al igual de cómo ejercer los controles de gestión del área financiera, pues de ello depende el establecimiento de estándares para luego medir el desempeño de los resultados obtenidos.

- ✓ Se recomienda el uso de la Planificación Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa como herramienta para facilitar el desarrollo de ella, ya que permite conocer con anticipación las estrategias y acciones que ayudaran a garantizar los buenos resultados de la empresa.

- ✓ Poner en práctica los lineamientos elaborados en la presente investigación.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Quinta Edición. Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2005). **Como se elabora el Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración**. Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.

Botman, (2013). **Sistema gerencial para la optimización de la gestión financiera de las empresas del sector manufacturero de plástico del estado Aragua.** Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Bicentenaria de Aragua, para optar al grado de Magister en Gerencia, Mención Finanzas.

Cordero M. (2004). **El Proceso Metodológico**. Editorial Luchan. 1ra. Edición. Caracas. Venezuela.

Hampton (2004). **Procedimientos Administrativos.** Décima Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España

Palella y otros (2003). **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. Vigésima quinta edición Siglo Veintiuno Editores, S. A. México

Parra, (2011). **Plan estratégico para optimizar la gestión de los procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares del Municipio Valencia del estado Carabobo.** Trabajo especial presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al grado de magister en Finanzas.

Pérez (2011) **Control interno bajo lineamientos administrativos en el área de compras de la empresa Senzani Internacional, C.A, ubicada en Caracas, Distrito Capital**, presentado en la Universidad José María Vargas. Trabajo de grado no publicado.

Robbins S. (2002) **Comportamiento Organizacional**. 8va. Edición. Editorial Prentice May. México.

Rodríguez, (2014). **Incidencia financiera de la calidad de la gestión gerencial en las pequeñas y medianas empresas del estado Aragua**. Trabajo especial presentado en la Universidad Bicentenaria de Aragua, para optar al grado de Magister en Gerencia Mención Finanzas.

Rivas J, y Otros (1999) **Metodología de la Investigación**. 3ra. Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México

Sarabia, (2010). **Estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de ventas a crédito y seguimiento de cobranza. Caso: Empresas proveedoras de alimentos, ubicadas en Maracay estado Aragua.** Trabajo especial presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al grado de Magister en Finanzas.

Silva, (2010). **Propuesta sobre lineamientos gerenciales estratégicos del proceso de gestión administrativa a partir de su aplicación en el sector acumuladores.** Trabajo especial presentado la Universidad de Carabobo, para optar al grado de Magister en Administración mención Finanzas.

Stoner (2006) **Administración**. Cuarta Edición. Editorial Mc Grill Hiil Hispanoamericana. México.

Tamayo y Tamayo (2008). **El Proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de la Investigación.** Quinta Edición. Editorial Limuna. México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). **Manual para la elaboración de Trabajos Especiales de Grado.** Instituto Pedagógico de Caracas. Caracas – Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO

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.

CUESTIONARIO

ITEM	ENUNCIADO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Objetivo Especifico 1: Diagnosticar la situación actual de la pequeñas y medianas empresas del sector comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.						
1	La planificación de los ingresos se realiza considerando los resultados de periodos anteriores.					
2	La planificación de los egresos se realiza sobre bases reales.					
3	Los estados financieros son presentados para la revisión de los resultados y toma de decisiones financieras.					
4	Los indicadores financieros son considerados una herramienta en el análisis del rendimiento económico.					
5	Se considera el flujo de caja un instrumento financiero para la tomas de decisiones financieras en el uso del efectivo.					
6	La estructura organizativa describe las relaciones de trabajo y autoridad en la organización.					
7	El financiamiento externo es utilizado constantemente para mantener las actividades comerciales.					
8	Los procesos administrativos y financieros de la empresa permiten el flujo de información a la Gerencia.					

Objetivo Especifico 2: Identificar los procesos de planificación financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.						
9	Las estrategias son establecidas en el proceso de planificación financiera.					
10	La empresa establece las metas durante el proceso de planificación.					
11	La empresa tiene una Misión establecida y es conocido por todos sus empleados.					
12	La empresa tiene una Visión establecida y es promocionada entre sus empleados.					
13	Los presupuestos son establecidos como parte procedimental del proceso de planificación financiero.					
14	Los planes de capital están integrados en la planificación presupuestaria.					
15	La Gerencia establece los objetivos a ser considerados para la elaboración de los presupuestos.					
16	El personal líder de cada área del negocio presenta su presupuesto de acuerdo a los objetivos planteados por la Gerencia.					
Objetivo Especifico 3: Evaluar las herramientas control que permiten optimizar la gestión financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial, del Municipio Mario Briceño Iragorry del Estado Aragua.						
17	Se mantiene un registro de la imputación presupuestaria de los compromisos y gastos, como herramienta para controlar la disponibilidad de los recursos.					
18	La toma de decisiones está fundamentada en el análisis de las variaciones entre la planificación financiera con el presupuesto ejecutado.					
19	El personal está capacitado para generar información financiera que sirve de soporte en el proceso de la toma de decisiones					
20	El flujo de caja es utilizado para el análisis de las entradas y salidas de efectivo.					
21	El proceso de control de ingresos se verifica a través de los registros contables.					

22	El proceso de control de gastos se verifica a través de los registros contables.					
23	El análisis de las inversiones de la empresa genera un valor agregado para los accionistas.					
24	Para el monitoreo de la rentabilidad de los productos se analizan los costos unitarios de acuerdo a la estructura de costo establecida.					

ANEXO C

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

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

CONTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Ignacio Romero, titular de la Cédula de Identidad Nº 4613674, por medio de la presente hago constar que las técnicas e instrumentos para la recolección de información del Trabajo Final de Investigación, titulado: **"LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTION FINANCIERAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL, DEL MUNICIPIO MARIO BRICEÑO IRAGORRY DEL ESTADO ARAGUA".**

Cuya Autora es:
Rodríguez, Zaskia

Reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados validos y confiables y por lo tanto para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a los 14 dias del mes de abril de 2015.

Firma: _____
C.I.: 4613674

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

CONTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Luisa de Souza, titular de la Cédula de Identidad Nº 9857109 por medio de la presente hago constar que las técnicas e instrumentos para la recolección de información del Trabajo Final de Investigación, titulado: **"LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTION FINANCIERAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL, DEL MUNICIPIO MARIO BRICEÑO IRAGORRY DEL ESTADO ARAGUA".**

Cuya Autora es:
Rodríguez, Zaskia

Reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados validos y confiables y por lo tanto para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a los 05 días del mes de mayo de 2015.

Firma:
C.I.: 9857109

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

CONTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Raul Barroso, titular de la Cédula de Identidad Nº 2244030, por medio de la presente hago constar que las técnicas e instrumentos para la recolección de información del Trabajo Final de Investigación, titulado: **"LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA OPTIMIZAR LA GESTION FINANCIERAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL, DEL MUNICIPIO MARIO BRICEÑO IRAGORRY DEL ESTADO ARAGUA".**

Cuya Autora es:
Rodríguez, Zaskia

Reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados validos y confiables y por lo tanto para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a los 05 días del mes de mayo de 2015.

Firma:
C.I.: 2244030

ANEXO D
CÁLCULO DEL COEFICIENTE ALFA DE COMBRACH

COEFICIENTE DE ALFA CRONBACH																									
		PREGUNTAS																							
ITEMS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL
SUJETOS	1	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	112
	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	111
	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	107
	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	112
	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	109
	6	4	4	5	5	3	5	3	5	5	1	5	3	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	5	102
	7	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	105
	8	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	105
	9	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	107
	10	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	107
	K																									24
	ΣSi^2	0,2	0,3	0,1	0,2	0,7	0,2	0,7	0,4	0,2	1,2	0,2	0,8	0,2	1,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,5	0,5	0,2	0,2	0,2	0,3	9,17
	St^2																									9,81
	$\alpha =$	0,98																								

Donde:

K: El número de ítems = 24

Si^2: sumatoria de la varianza por ítems = 9,17

St^2: Varianza de la suma de los Ítems = 9,81

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach = 0,98