

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA
DE DECISIONES EN LAS PYMES DEL SECTOR
TEXTIL.**



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



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS
PYMES DEL SECTOR TEXTIL.**

**Autor: Lcda. Angela Navarrete
C.I. V-15.863.741**

La Morita, Septiembre 2017



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



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS
PYMES DEL SECTOR TEXTIL.**

Trabajo de Grado Adscrito a la línea de investigación: Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano, presentado ante el Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas

Autora: Lcda. Angela Navarrete

Tutor: Msc. Oswaldo Gomez

La Morita, Septiembre de 2017

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado **"ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL"**. Presentado por la Lcda. **ÁNGELA MARGARITA NAVARRETE SULBARAN**, C.I. 15.863.741. 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: Mercedes Berenice Blanco C.I: 4.368.061 Firma: 

Miembro: Carol Omaña

C.I: 3841.118

Firma: 

Miembro: José F. Cabeza

C.I: 10752084

Firma: 

Maracay, 22 de septiembre del 2017.

DEDICATORIA

A mi hijo Cristóbal Alessandro:

Por ti y para ti es todo lo que hago en mi vida, eres el regalo más grande que DIOS me ha podido dar, tu vida llena de alegría mi vida, despertar a tu lado es lo más maravilloso del universo, ayer, hoy y siempre eres el amor de mi vida. DIOS te mando a mi vida sin yo pedírselo, pero lo hizo porque sabía que tú eras lo que me faltaba para completar mi vida y para llenarme de bendiciones y de un amor puro y verdadero. No ha sido fácil, ser mamá es una responsabilidad enorme con DIOS y contigo.... Pero LA MAS HERMOSA de todas!!! Ya no concibo mi vida sin ti. Pido a DIOS que algún día entiendas todos los sacrificios que he hecho y hare por ti y sepas que tú, solo tú, eres mi vida y que gracias a ti sé que DIOS me bendijo eternamente. Pido a DIOS sabiduría y paciencia para educarte y que seas un hombre de bien, feliz y lleno de salud. Te llamas Cristóbal porque siendo varón, era imposible que tuvieras otro nombre que no fuera el de mi papá.... El Prof Navarrete, que hoy se sentiría muy orgulloso de este gran logro que estoy cumpliendo y seria inmensamente feliz de que tú te llames como él. DIOS TE BENDIGA, CUIDE Y PROTEJA SIEMPRE. TE AMODORO!!!

A mi mamá:

¡Todo lo que soy es gracias a ti, sin ti mi vida no tendría sentido, seria incompleta, eres la persona más importante de mi vida, y pido a DIOS te llene de salud y vida por millones de años más para que juntas criemos a nuestro adorado bebé! ¡Todo este logro sería imposible sin ti, sin tus ayudas todos los días, noches y madrugadas que solo tú te encargaste de bebé para que yo pudiera estudiar! Todos los sacrificios que hiciste por mí y ahora haces por bebé y por mí, aunque no te lo digo, los valoro inmensamente y se que sin ti no soy nada. GRACIAS TOTALES. TE AMO MAMÁ!!

A mi papá:

15 años han pasado.... Un día mas y un día menos para volver a vernos, sé que desde el cielo celebras por mí y que me has ayudado en esta ardua labor. Ya hoy estoy más cerca de un título de 4 to nivel, todo lo que me inculcaste y tus semillas han germinado en mi... tu mi Fitopatólogo favorito.... Orgullosamente soy tu hija y aunque no estés acá físicamente y no puedas leer estas líneas, están dedicadas a ti. Bendícenos desde el cielo. TE AMAMOS POR SIEMPRE. AMOR ETERNO!

AGRADECIMIENTOS

A DIOS!!! JESUS, EN TI CONFIO! ¡ERES EL AMIGO QUE NUNCA FALLA! GRACIAS POR GUIARME Y PERMITIRME VIDA Y SALUD PARA CUMPLIR ESTA META. SIN TI NADA ES POSIBLE. ¡SIN TI NO SOY NADA, CONTIGO LO PUEDO TODO!!

A mi mamá: Margot, este trabajo de grado pude realizarlo gracias a ti, sin tu apoyo no hubiese sido posible, eres mi heroína.

A mi hijo: Bebé, tu eres el motor que mueve mis días, eres mi mayor fuerza: te amo!

A mis compañeros de clases: sus ideas, consejos, comentarios y palabras de aliento siempre me dieron confianza.

A mis compañeros de trabajo: que me apoyaron y ayudaron en todo momento en este largo camino.

Al Prof. Oswaldo Ortega, que me acompañó al principio de este viaje y con sus consejos y recomendaciones encauso todas las ideas que tenía en mente y le dimos forma al proyecto con el cual inicie.

Al Prof. Franklin Gonzalez, que me acompañó brevemente en este camino.

A la Sra. Petra Rangel, cuyas lecturas y revisiones aclararon mi mente y sus palabras de aliento y consejos no me dejaron desfallecer.

A la prof. Shenny Diaz por su constante motivación.

Al Prof. Jose Felipe Cabeza por su valioso aporte para engranar mis ideas e impulsarme para armar el trabajo de grado.

A mi tutor el Prof. Oswaldo Gomez, que me ayudo cuando estaba perdida y sin rumbo y me dijo que él me apoyaba y que juntos sacaríamos adelante esta meta.

A la Sra. Ana Maria Perez, gracias a ti pude reincorporarme a las clases y terminar este viaje.

Al presidente y miembros del Grupo de Empresas del Sur, por permitirme realizar la investigación en su organización.

Gracias Totales!

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
SUMARY.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	17
Formulación del Problema.....	22
Objetivos de la Investigación.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Justificación de la Investigación.....	23
Operacionalización de Variables.....	25
Matriz de Categoría.....	26
 CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	27
Bases Teóricas.....	35
Definición de Términos Básicos.....	62
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Paradigma de la Investigación	65
Diseño de la Investigación	65
Enfoque Cuantitativo	66
Modalidad de la Investigación	68
Población.....	68
Muestra.....	69
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	70
Validez del Instrumento.....	71
Confiabilidad del Instrumento.....	72
Técnica de Análisis de Datos.....	73
Enfoque Cualitativo	73
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	74

Triangulación	75
Categorización	76
Esquema de Investigación Mixta	78
CAPITULO IV	
ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	79
Análisis del Momento Cuantitativo	80
Análisis del Momento Cualitativo	113
CAPITULO V	
CONCLUSIONES, REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
Conclusiones	123
Reflexiones	131
Recomendaciones	133
CAPÍTULO VI	
LA PROPUESTA	
Presentación Introdutoria de la Propuesta	135
Justificación de la Propuesta	136
Objetivos de la Propuesta	137
Desarrollo de la Propuesta	140
LISTA DE REFERENCIAS.....	163
ANEXOS	167
A Cuestionario	168
B Entrevista	171
C Validación del Instrumento.....	172

ÍNDICE DE CUADROS

No.	CUADRO	PÁG.
01	Operacionalización de Variables.....	25
02	Matriz de Categorías.....	26
03	Población de la Investigación.....	69
04	Planificación.....	80
05	Objetivos.....	81
06	Metas.....	82
07	Estrategias.....	83
08	Organización.....	84
09	Dirección.....	86
10	Control.....	87
11	Planificación Financiera.....	88
12	Planificación Financiera (cont).....	89
13	Presupuesto	90
14	Políticas Financieras.....	92
15	Administración Financiera.....	93
16	Flujo de Caja.....	94
17	Liquidez.....	95
18	Rentabilidad.....	96
19	Rotación de Inventarios.....	97
20	Control de efectivo.....	98
21	Análisis de Estados Financieros.....	99
22	Financiamiento.....	100
23	Inflación.....	101
24	Tasa de Interés	102
25	Capacidad de Pago	103
26	Endeudamiento Financiero.....	104
27	Criterios utilizados para tomar decisiones	105
28	Criterios utilizados para tomar decisiones (cont).....	106
29	Etapas en la toma de decisiones	108
30	Etapas en la toma de decisiones (cont)	109
31	Indicadores de Gestión.....	110
32	Estrategias Financieras.....	111
33	Proyectos de capital.....	112
34	Entrevista al Informante	113
35	Matriz de Triangulación.....	119
36	Funciones del Departamento de Planificación Financiera.....	141
37	Modelo de Presupuesto Anual	151

38	Ratios Financieros	156
39	Modelo de Flujo de Caja Bimensual	161

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	GRAFICO	PÁG.
01	Diseño de la Investigación	78
02	Planificación	80
03	Objetivos	82
04	Metas	83
05	Estrategias	84
06	Organización	85
07	Dirección	86
08	Control	87
09	Planificación Financiera	88
10	Planificación Financiera (cont)	90
11	Presupuesto	91
12	Políticas Financieras	92
13	Administración Financiera	93
14	Flujo de Caja	94
15	Liquidez	95
16	Rentabilidad	96
17	Rotación de Inventarios	97
18	Control de efectivo	98
19	Análisis de Estados Financieros	99
20	Financiamiento	100
21	Inflación	102
22	Tasa de Interés	103
23	Capacidad de Pago	104
24	Endeudamiento Financiero	105
25	Criterios utilizados para tomar decisiones	106
26	Criterios utilizados para tomar decisiones (cont)	107
27	Etapas en la toma de decisiones	108
28	Etapas en la toma de decisiones (cont)	109
29	Indicadores de Gestión	110
30	Estrategias Financieras	111
31	Proyectos de capital	112
32	Estructura de la Propuesta	139
33	Organigrama Actual del Grupo de Empresas del Sur.....	143
34	Organigrama Propuesto para el Grupo de Empresas del Sur	144



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



RESUMEN

ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL.

Autora: Lcda. Angela Navarrete

Tutor: Msc. Oswaldo Gomez

Fecha: Septiembre 2017

La presente investigación tuvo como objetivo general Proponer Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones de las PyMes del Sector Textil. El sustento teórico está integrado por teorías del proceso administrativo, administración financiera, planificación financiera, presupuesto, estrategias financieras y toma de decisiones. La investigación está enmarcada dentro del enfoque mixto, con un primer momento cuantitativo, de tipo de campo con apoyo documental, con nivel descriptivo y no experimental, la modalidad de la investigación es de proyecto factible, la población esta conformada por 10 personas, a los cuales se estudio en su totalidad. Las técnicas de recolección de la información fueron la observación directa y para el primer momento cuantitativo, la encuesta mediante un cuestionario del modelo escala de Likert, con 30 ítems para el cual se utilizó el juicio de expertos para su validación y el coeficiente de alfa de cronbach para su confiabilidad y para el segundo momento cualitativo, se realizó una entrevista semiestructurada a un (01) informante, la cual se interpretó mediante una matriz de triangulación y categorización. Se concluye que la gestión financiera del grupo de empresas es deficiente, existe desconocimiento de las necesidades financieras del grupo, la planificación financiera es deficiente, proyecciones y análisis de estados financieros no es frecuente, deficiente control del efectivo, el financiamiento recibido no es reinvertido, se usa en gastos corrientes, hay faltantes en caja, no son considerados los ratios financieros para la toma de decisiones y ésta recae en una sola persona que es el presidente del grupo de empresas, el cual no siempre cuenta con toda la información necesaria ni consulta posibles soluciones, demostrando que él posee una concepción opuesta a los gerentes de cómo se realiza el proceso para toma de decisiones, lo cual se manifiesta en una toma de decisiones no planificada y sin sustento informativo.

Descriptores: Estrategias Financieras, Toma de Decisiones, PyMes, Sector Textil.



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



SUMMARY

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS
PYMES DEL SECTOR TEXTIL.**

Autora: Lcda. Angela Navarrete

Tutor: Msc. Oswaldo Gomez

Fecha: Septiembre 2017

The main objective of this research was to propose financial strategies for the decision-making of SMEs in the textile sector. The theoretical support is integrated by theories of the administrative process, financial administration, financial planning, budget, financial strategies and decision making. The research is framed within the mixed approach, with a first quantitative, field type with documentary support, with descriptive and non-experimental level, the modality of the research is feasible project, the sample was census with a population equal to Sample composed of nine (09) people. The data collection techniques were the direct observation and the survey using a questionnaire of the Likert scale model, with 30 items for which the expert judgment was used for its validation and the coefficient of cronbach's alpha for its reliability; As a second qualitative moment, a semi-structured interview was conducted to a (01) informant, which was interpreted through a matrix of triangulation and categorization. It is concluded that the financial management of the group of companies is deficient, there is a lack of knowledge of the financial needs of the group, poor financial planning, projections and analysis of financial statements is not frequent, poor control of cash, financing received is not reinvested, Is used in current expenses, there are missing cash, are not considered financial ratios for decision making and this falls on a single person who is the president of the group of companies, which does not always have all the necessary information or consultation With all managers possible solutions, demonstrating that the president of the group of companies has a conception opposite to the managers of how the decision-making process is performed, which is manifested in an unplanned decision-making and without informational support.

Descriptors: Financial Planning, Financial Management, Financial Statements, Financial Strategies, Decision Making.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad Venezuela está viviendo momentos únicos en todos los sectores que integran la economía del país y de sus habitantes, las organizaciones indistintamente de su tamaño deben reinventarse a diario para lograr los objetivos planteados y mantener la empresa en marcha y que ésta genere valor y riqueza al país, por tanto es labor fundamental de los miembros de la organización establecer caminos y acciones que permitan la continuidad de la organización y que las actividades diarias en la misma sean efectivas y eficientes para incrementar el valor de la empresa.

Cada organización debe contar con la experiencia y disposición de sus integrantes para conocer, indagar, profundizar y mejorar los procesos internos para el bien común, dando especial importancia al área financiera de la misma, todas las actividades desembocan en ésta área, dado que el uso de los ingresos y la reinversión de los mismos está en manos de los administradores financieros y su gestión financiera debe generar resultados efectivos.

A diario todos los individuos toman decisiones en todos los ámbitos en los que se relacionan, dentro de las organizaciones, es tarea fundamental de los gerentes y administradores tomar decisiones, éstas deben ser tomadas considerando toda la información necesaria y las posibles consecuencias de las mismas, la toma de decisiones financieras debe ser esencial en el buen desempeño de la gestión financiera y todos los integrantes de la organización deben estar al tanto de la problemática, ofrecer soluciones y escoger la solución más efectiva o menos costosa, por tanto es de suma

importancia contar con toda la información financiera necesaria para elegir la opción más idónea.

El Grupo de Empresas del Sur, es un conjunto de PyMes del sector textil, estas empresas dadas sus características son cercanas a sus clientes y conocen sus necesidades, sin embargo, tradicionalmente la administración de las mismas ha recaído en su representante legal y de ahí la inquietud de la investigadora al observar la problemática financiera existente en la organización para la toma de decisiones y por tanto proponer estrategias financieras para ésta toma de decisiones.

La presente investigación se desarrolla en seis capítulos, que se describen a continuación:

CAPÍTULO I: se relata el planteamiento del problema, se formulan las interrogantes de la investigación para definir el objetivo general y los objetivos específicos y se expone la justificación de la investigación. Igualmente se presentan la operacionalización de variables y la matriz de categorías.

CAPÍTULO II: se desarrollan los antecedentes de la investigación, se presentan las bases teóricas que sustentan la temática estudiada y se presenta la definición de términos.

CAPÍTULO III: se presenta el marco metodológico de la investigación, enmarcado en un enfoque mixto con un primer momento cuantitativo, en donde se indica la modalidad, población y muestra de la investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de los

resultados, validez y confiabilidad de los instrumentos; por otro lado, la investigación tiene un segundo momento cualitativo, en donde se presentan las técnicas e instrumento de recolección de la información, el proceso de triangulación y de categorización.

CAPÍTULO IV: se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos, en un primer momento cualitativo, las tablas de frecuencia y los gráficos de cada ítem estudiado con su respectivo análisis, en un segundo momento cualitativo, se presenta la transcripción de la entrevista, interpretación del discurso del informante y la matriz de triangulación.

CAPÍTULO V: se presentan las conclusiones y reflexiones de la investigación y se señalan las recomendaciones de la investigadora.

CAPÍTULO VI: se presenta la propuesta de la investigadora para Proponer Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones de las PyMes del Sector Textil.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el mundo globalizado actual todas las organizaciones deben tener una planificación financiera clara, definida, proyectada a la realidad y cónsona con la situación del mercado, Ross y otros (2005) plantean que la Planificación Financiera debe formular el mecanismo a seguir para el logro de los objetivos financieros, y para que la misma sea eficiente debe identificar claramente cuáles son las metas financieras, hacer un análisis de las diferencias entre las metas y los resultados y emitir reportes con las acciones necesarias para que la empresa cumpla los objetivos y alcance las metas propuestas.

Por otro lado, Weston y Copeland (1988) indican que la Planificación Financiera consiste en la planeación y control de los recursos para mejorar la rentabilidad, minimizar la presencia de déficits de caja y mejorar el desempeño de los departamentos de una empresa, de tal manera que la organización pueda conocer anticipadamente las necesidades financieras y determinar cual es la estructura de capital ideal para la empresa.

Todas las organizaciones deben contar con una planificación financiera que les permita anticipar las acciones y ejecutar planes de acción que logren el mayor número de los objetivos planteados, en este sentido las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes) no escapan de esta necesidad y son aún más propensas a tener preocupaciones y abrir debates de cómo será su inserción en los sistemas de mercado del continente americano y en

sus países de origen, de acuerdo a lo planteado por el Sistema Económico Latinoamericano del Caribe (SELA).

La secretaría permanente del SELA en Caracas en el año 2010, publicó un documento en el cual resalta la necesidad de mirar estratégicamente la toma de decisiones dentro de las PyMes, en el sentido de cómo éstas pueden afrontar los adelantos tecnológicos y estar en los niveles requeridos por los diversos actores de la economía latinoamericana; dentro de este documento la SELA plantea que las Pymes deben tener una visión estratégica que permita predecir cambios futuros y plantear varios escenarios y las acciones a emprender en cada uno a fin del logro de los objetivos.

En base a lo anterior, Martínez (2006), plantea como problemática general que afrontan las Pymes en Latinoamérica, es que poseen capacidades de negociación limitadas, no atraen personal calificado debido a los costos en salarios y seguridad laboral, no saben reaccionar rápidamente ante el cambio de variables externas y el gran peso administrativo, de dirección y de toma de decisiones recae en una sola persona, que, por lo general, es el dueño o accionista mayoritario. En Venezuela, las PyMes enfrentan muchas situaciones externas del entorno económico y financiero que limitan sus planes de acción.

En este orden de ideas, en el estado Aragua, se encuentran asentadas diversas empresas PyMes que comercializan productos del sector textil, generalmente asociadas para atender diversos segmentos del mercado, por tanto se han realizado jornadas de integración empresarial, con duración de 3 o 4 días en donde las Pequeñas y Medianas Empresas del

estado, han dado a conocer sus productos al público en general, algunas de las jornadas que se han realizado destacan: los encuentros anuales de Aragua Potencia Económica (que iniciaron en el año 2014), Reuniones con el Banco de Comercio Exterior (BANCOEX), con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Mesas de Trabajo entre comerciantes asiáticos y Pymes del Estado, todo esto bajo un esfuerzo conjunto de la Gobernación del Estado Aragua y los Empresarios Organizados del estado.

Atendiendo estas consideraciones, la presente investigación, tuvo como objeto de estudio a un Grupo de Empresas PyMes que comercializan productos del sector textil, para mantener la confidencialidad de las mismas y de los productos que distribuyen se les asignará el nombre “Grupo de Empresas del Sur”. Éste grupo de empresas, comercializa: calzados para damas, niños y caballeros casuales y deportivos, carteras, bolsos, maletas, morrales, ropa casual y deportiva, estos productos son algunos fabricados por ellos mismos dentro de sus instalaciones y otros son importados de Panamá, Grecia, Turquía y China.

La conformación accionaria de las empresas que forman el grupo recae en la figura del presidente del grupo, su esposa y otros familiares, mientras que la representación legal del grupo solo es ejercida por el presidente del grupo. La ubicación física del grupo de empresas se encuentra en la Zona Industrial II de San Vicente, en el municipio Girardot del Estado Aragua.

En la actualidad el grupo opera con ciertas debilidades y deficiencias que son fácilmente percibidas en la ejecución diaria de las actividades, tales como: retrasos e incumplimientos en pagos a proveedores de servicios

públicos (agua, cantv, internet aba, luz) y privados (dominio de internet, licencias de sistemas, tv por cable), notificaciones constantes de cobro por parte de las entidades financieras debido a impagos en la cuotas bancarias e intereses, frecuentes déficits de efectivo en caja ya que los compromisos de pago son mayores a los ingresos percibidos, se presume que la causa a tales déficits es un deficiente presupuesto de caja.

De igual manera se presenta confusión al momento de decidir que recursos financieros utilizar para la obtención de ingresos, escaso uso de herramientas de planificación y control en las áreas financieras y tributarias por parte de los trabajadores de estas áreas, confusión en la determinación de los objetivos financieros y poco conocimiento del entorno económico y financiero, así como de las medidas tomadas y ejecutadas por el estado.

En este orden de ideas se puede mencionar que Ross y otros (2005) plantean que los problemas en el flujo de efectivo en el corto plazo obedecen a la inexistencia de coordinación entre los ingresos y egresos de la empresa, significa entonces que la gestión financiera del administrador o tesorero debe estar enfocada en la generación de mayores ingresos y aumentar valor de los activos para que estos generen más entrada de efectivo del que cuestan. Significa entonces que el Grupo de Empresas del Sur presenta un problema de orden financiero en la generación de mayores ingresos, dado que sus entradas de efectivos son frecuentemente menores a sus salidas.

Como complemento a lo anteriormente indicado, en el grupo de empresas se observan deficiencias en la comunicación de la información, en todos los sentidos, ascendentes, descendentes y horizontales, los departamentos administrativos y financieros trabajan separadamente unos

de los otros, por tanto, cada uno de los involucrados maneja niveles de información distintos que obstaculizan la comunicación asertiva y por ende toma de decisiones efectivas para mejorar los inconvenientes financieros que se presentan. En algunas ocasiones el presidente del grupo de empresas del sur, se comunica solo con algunas de las gerencias sin informar a todas las áreas involucradas.

El desconocimiento de algunas decisiones que no son comunicadas a todos los gerentes de departamentos, esta generando incertidumbre, retrasos en las actividades y diferencias en las maneras de abordar una meta en específico, es como que cada quien remara a una dirección distinta. En este sentido, Ross y otros (2005) plantean que es frecuente la presencia de conflictos de intereses entre accionistas y administradores, en donde los puntos de vistas acerca de una situación difieren totalmente y esto genera problemas a la hora de tomar decisiones, se presenta una lucha de poderes por decirlo así, en donde la mayoría de las veces prevalecen los deseos de los accionistas.

En base a los planteamientos antes mencionados y en vista de dar solución a las problemáticas presentadas, resulta oportuno indicar que la administración financiera en la actualidad debe dar respuesta a cuáles son los activos que debe tener la empresa, en qué proporción debe tenerlos y como financiar los mismos, de tal manera que la no resolución a estos planteamientos podría generar el cese de las actividades en algunas empresas debido a una incorrecta estructura financiera.

En consecuencia, a las problemáticas antes planteadas, de continuar las mismas, se pueden presentar pérdida de credibilidad ante proveedores y

clientes, sanciones por el incumplimiento en los pagos de las obligaciones impositivas, contractuales, financieras y comerciales, ausencia de liquidez para honrar gastos fijos, iliquidez, pérdida de valor de los activos y descapitalización de las empresas que conforman el grupo.

Adicionalmente a los problemas ya referidos que se encuentran en el Grupo de Empresas del Sur, la situación país, en sus ámbitos económico, político y social enmarcan el contexto y ámbito de trabajo bajo la incertidumbre y desinversión, especialmente para las empresa importadoras que requieren de la asignación de divisas y la disposición constante de efectivo para realizar sus actividades comerciales y honrar sus compromisos; por tanto el Grupo de Empresas del sur deben contar con una planificación y organización que le permita minimizar el impacto que puedan tener éstos y otros los factores del entorno.

Por tal motivo la presente investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es la gestión financiera actual en el Grupo de Empresas Del Sur que afectan la toma de decisiones gerenciales?
2. ¿Cuáles son los factores económicos, financieros y administrativos que influyen en toma de decisiones en el Grupo de Empresas del Sur?
3. ¿Cómo se toman las decisiones financieras en el Grupo de Empresas del Sur?

Para dar respuesta a las anteriores interrogantes, se plantean los siguientes objetivos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias financieras para la toma de decisiones en las Pymes del sector textil.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación de la Gestión Financiera que presenta el Grupo de Empresas Del Sur.
2. Identificar los factores económicos, financieros y administrativos que influyen en la toma de decisiones del Grupo de Empresas del Sur.
3. Develar el proceso ejecutado por la gerencia en la toma de decisiones Financieras del Grupo de Empresas del Sur.
4. Diseñar estrategias financieras que permitan la toma de decisiones favorables en las Pymes del sector textil Grupo de Empresas del Sur, ubicadas en el municipio Girardot del Estado Aragua.

Justificación de la Investigación

La utilidad y aplicación de los conocimientos generados por la presente investigación no se limitaron solo a los involucrados y al entorno del Grupo de Empresas del Sur, los mismos dan respuestas y sirven de guía para aquellas empresas con actividades económicas similares, aun cuando se deban hacer ajustes particulares acordes a cada realidad, en el marco del paradigma positivista el cual fue uno de los enfoques utilizados en la investigación.

Igualmente, con éste estudio se pretende generar nuevos conocimientos aplicados a la línea de investigación: Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano, identificando qué origina la problemática y diseñando estrategias financieras para la toma de decisiones, de tal manera que académicamente se pueda optar al título de Magister en Administración Mención Finanzas.

Adicionalmente, es importante mencionar que la investigación tuvo las siguientes delimitaciones: geográfica dado que el Grupo de Empresas objeto de estudio están en la Zona Industrial II de San Vicente en el Municipio Girardot por tanto poblacionalmente solo se tomarán en cuenta ocho empresas que son las que integran el mencionado grupo, el contenido y la generación de conocimiento se hará hasta el diseño de las estrategias financieras y la temporalidad del estudio será de un año.

A continuación, se presentan el cuadro de Operacionalización de Variables y la Matriz de Categorías del presente trabajo de grado:

Cuadro Nro. 1:
Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer estrategias financieras para la toma de decisiones en las Pymes del sector Textil.

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Diagnosticar la situación actual de la Gestión Financiera que presenta el Grupo de Empresas del Sur	Situación Actual de la Gestión financiera	Indicadores de la Gestión Financiera	Aspectos Administrativos	• Planificación • Objetivos • Metas • Estrategia • Organización • Dirección • Control	• 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6 • 7	• Observación directa. • Encuesta	• Lista de Cotejo • Cuestionario dicotómico
			Aspectos Financieros	• Planificación Financiera • Presupuesto • Políticas Financieras • Administración Financiera • Flujo de caja • Liquidez • Rentabilidad • Rotación de Inventarios • Control del efectivo • Análisis de estados financieros • Financiamientos	• 8,9 • 10 • 11 • 12 • 13 • 14 • 15 • 16 • 17 • 18 • 19		
Identificar los factores económicos, financieros y administrativos que influyen en la toma de decisiones del Grupo de Empresa del Sur	Factores Económicos, Financieros y Administrativos	Indicadores Económicos, Financieros y Administrativo	Toma de Decisiones Financieras	• Inflación • Tasa de Interés • Capacidad de Pago • Endeudamiento financiero • Criterios utilizados para tomar decisiones • Etapas en la toma de decisiones • Indicadores de Gestión • Estrategias Financieras • Proyectos de Capital	• 20 • 21 • 22 • 23 • 24,25 • 26,27 • 28 • 29 • 30	• Observación directa. • Encuesta	• Lista de Cotejo • Cuestionario dicotómico

Fuente: Navarrete (2017)

**Cuadro Nro. 2:
Matriz de Categorías**

Objetivo General: Proponer estrategias financieras para la toma de decisiones en las Pymes del sector Textil.

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA
Develar el proceso ejecutado por la gerencia en la Toma de Decisiones Financiera del Grupo de Empresas del Sur	Estrategias para la Toma de Decisiones	• Análisis del Entorno • Planificación y control • Estrategias de inversión organizacionales • Estrategias de riesgo financiero • Reparto o retención de utilidades • Financiamiento • Rotación de inventarios • Estrategias de cobranzas y pagos • Criterios utilizados para tomar decisiones • Análisis de los estados financieros para tomar decisiones

Fuente: Navarrete (2017)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico tiene como objetivo procesar y organizar las ideas y conceptos contenidos en el tema de investigación de manera que se puedan manejar y puedan convertirse en acciones concretas.

En este sentido Palella y Martins (2012:62) indican que: “es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema”.

Antecedentes de la Investigación

A continuación, se presentan los antecedentes de la presente investigación, conformados por estudios previos que se encuentran vinculados con el objeto de estudio y que sirven de precedentes para establecer conceptos, referencias, características y metodología que ayudan a explicar de mejor manera los resultados a presentar.

Antecedentes Internacionales

A continuación se presentaran dos antecedentes extraídos de las bibliotecas virtuales del Instituto Politécnico Nacional de la ciudad de México y de la Universidad Icesi, ubicada en la ciudad de Cali en Colombia.

Ceja (2013), en su trabajo de grado: **“Estrategias Financieras para una empresa de Construcción”**, para optar al título de magister en ciencias en administración de negocios en el Instituto Politécnico Nacional, México. La investigación consistió en proponer a la empresa de Construcción Marquez estrategias financieras adecuadas que incrementen sus utilidades. La investigación es de tipo descriptiva ya que se describirán las situaciones que afectaron a la empresa durante sus cinco años de fundada y que desencadenaron la toma de financiamientos inadecuados, por otro lado, es explicativa dado que se presentan detalles de los periodos contables estudiados.

Luego de las entrevistas realizadas, se evidenció que el financiamiento costoso surge de una inadecuada administración que proviene de malas decisiones tomadas por la falta de información y conocimientos de la situación actual y futura.

La investigación antes mencionada se considera un antecedente al presente estudio, dado que ambas tienen como objetivo general establecer estrategias financieras que permitan mejorar el problema planteado, el cual se resume en la toma de decisiones con poca información, por tanto, las estrategias planteadas por Ceja, permiten a la investigadora establecer similitudes e inferir cursos de acción a desarrollar para solventar la problemática presentada en el Grupo de Empresas del Sur.

Gutiérrez (2011), en su trabajo de grado: **“Propuesta para la Reestructuración del área administrativa y financiera en Diemel Ingeniería, s.a”** para optar al título de magíster en Administración de Empresas en la Universidad Icesi, Colombia. La investigación consistió en

diseñar una propuesta de reestructuración del área administrativa y financiera en la empresa Diemel Ingeniería, s.a. El estudio fue descriptivo soportado en fuentes primarias a través de instrumentos como la entrevista, que se aplicaron a los socios fundadores de la empresa y con la creación de grupos de trabajo formales que se integraron con los directivos de las áreas a estudiar y otro grupo con los directivos de las demás áreas de la empresa.

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de éstos instrumentos dieron como conclusiones la modificación de la estructura de cargos del área administrativa y financiera, se estructuraron cuatro procesos de apoyo claves: 1) contabilidad y costos, 2) gestión humana, 3) almacén y gestión de compras y 4) aprovisionamiento; se revisaron y mejoraron los manuales de funciones del área administrativa y financiera, se desarrolló una matriz de competencias para los cargos y se plantearon indicadores de gestión en las áreas de apoyo antes mencionadas.

La investigación antes mencionada se considera un antecedente al presente estudio, dado que ambas tienen como objetivo general la elaboración de una propuesta que dé solución al problema financiero planteado, de igual manera se observa que los objetivos específicos de ambos estudios se relacionan, en cuanto a que como primera acción buscan conocer cuál es la situación actual financiera que presentan cada una de las empresas y en base a esos resultados apoyarse en teorías administrativas y financieras previamente aplicadas y de conocimiento en las áreas.

Por otro lado se evidencia otra vinculación entre ambas investigaciones al revisar los objetivos específicos de la propuesta en donde se plantea lograr que la información financiera sea efectiva y eficiente en lo

operacional, oportuna y confiable para la toma de decisiones de la alta gerencia, de tal manera que ambos estudios tienen como finalidad compartida conseguir que las finanzas sean una pieza clave y fundamental en la toma de decisiones de los gerentes y éstos dispongan de toda la información concerniente al desenvolvimiento de la empresa y les permita detectar aquellos factores de riesgo para elegir cursos de acción que permitan el logro de los objetivos empresariales.

Antecedentes Nacionales

A continuación se presentarán cinco antecedentes extraídos de la biblioteca virtual de la Universidad de Carabobo.

De esta manera se refiere a León, (2014), en su trabajo de grado: **“Lineamientos Financieros del Sector Terciario del Mercado Inmobiliario para la Toma de Decisiones. Caso de estudio: Empresa Promotora Seis S.M, c.a”**, para optar al título de magíster en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo, Venezuela; analizó los lineamientos financieros que aplicaba la empresa mencionada en la toma de decisiones.

La investigación fue de campo de tipo descriptivo; luego de la aplicación de los instrumentos los resultados y conclusiones obtenidas, se detectaron deficiencias en el proceso de toma de decisiones originadas por el desconocimiento en los procedimientos, dada la ausencia de un manual de normas y procedimientos, igualmente se determinó que las decisiones son tomadas intuitivamente sin considerar indicadores financieros y también

resalta otro factor concluido el cual señala que el proceso de toma de las decisiones es ambiguo y poco certero.

Por tanto, la investigación antes indicada se considera como un antecedente al presente estudio, dado que la problemática observada en cada objeto de estudio indica que existen factores que influyen en la toma de decisiones de las empresas y ambas investigaciones pretenden dar herramientas financieras que orienten de mejor manera a los accionistas en el proceso de toma de decisiones. Por otro lado, ambos estudios presentan marcos metodológicos similares con investigaciones descriptivas y muestras censales.

En este mismo orden de ideas, Soto, (2013), en su trabajo de grado: **“El presupuesto de tesorería como herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones y financiamiento de la pequeña y mediana empresa caso: Marina Municipal de Punta Brava, C.A”**, para optar al título de magíster en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo, Venezuela; tuvo el propósito de diseñar un presupuesto de tesorería que garantizará el mejor manejo del efectivo en el departamento de administración debido a que la empresa carece de un mecanismo de planificación para sus operaciones de cobro y pagos.

La investigación tuvo un diseño no experimental, apoyado en la investigación de campo con base documental y se ajustó a un proyecto factible; como técnicas de recolección de datos se utilizaron el cuestionario estructurado y la observación directa a través de un análisis de contenido. La investigación concluyó que la empresa a través del presupuesto de efectivo basado en proyecciones financieras, mejora el control de inversión y el gasto

y ayuda a la mejor toma de decisiones en cuanto a los financiamientos solicitados.

El referido antecedente se considera vinculante con la presente investigación ya que ambos presentan en el planteamiento del problema, los inconvenientes que se manifiestan en las empresas al momento de honrar sus obligaciones a consecuencia de una falta de liquidez; así mismo tienen bases teóricas en común como lo son el presupuesto y la planificación financiera. Permitiendo orientar el presente estudio por un enfoque teórico que permita establecer análisis, conclusiones y recomendaciones acordes a la teoría de presupuesto y en como aminorar los inconvenientes por falta de liquidez en la empresa.

Hernández, (2012), en su trabajo de grado: **“Modelo de Planificación que minimice el riesgo de liquidez para el control eficiente en la Gestión Financiera de la empresa Distribuidora Hergam, c.a”**, para optar al título de magíster en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo, Venezuela. La investigación consistió en desarrollar un modelo de planificación que minimice el riesgo de liquidez para el control eficiente en la gestión financiera de la empresa. La investigación fue de campo de tipo descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible, como técnicas de recolección de información se usaron la recopilación documental, la entrevista y el cuestionario.

Se obtuvo como resultado que aun cuando la empresa no posee políticas ni lineamientos financieros para la planificación financiera la empresa se ha sabido manejar y mantener activa en el mercado aun cuando se encuentran en un nivel administrativo desordenado. Por tanto, concluyó

que la organización requiere destinar parte de los recursos en la capacitación del personal e idear una planificación financiera, con el propósito de hacer más eficaz el proceso administrativo, minimizar los riesgos de liquidez y alcanzar las metas propuestas permitiendo una toma de decisiones oportunas y sin resistencias al cambio aprovechando todos los recursos financieros y humanos de los que se disponen en la empresa.

La investigación antes presentada, representa un antecedente al presente estudio, en que ambas presentan como elemento diferenciador en las organizaciones la presencia de una planificación financiera que permita minimizar el efecto de factores negativos en la administración de la empresa y facilite el proceso de toma de decisiones para los gerentes y accionistas, igualmente destaca la utilización del capital humano como recurso vital y generador de valor con el cual cuenta la empresa para ejecutar los cambios necesarios para mejorar la ejecución de la planificación financiera de tal manera que involucrando a todo el personal se minimizaran los factores de resistencia al cambio para satisfacer las necesidades de sus clientes internos (empleados) y de los externos.

Perozo, (2012), en su trabajo de grado: **“Lineamientos Estratégicos para la optimización de la gestión financiera ante el sistema de control de cambio para la empresa manufacturera del sector alimento, zona industrial santa cruz del estado Aragua”**, para optar al título de magister en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo, Venezuela. La investigación consistió en Proponer lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión financiera ante el sistema de control de cambio para la empresa manufacturera del sector alimento, en virtud de los efectos y reacciones que se han generado en el sector

alimentos por las limitaciones en la obtención de materias primas e incrementos de los costos de producción.

La investigación fue de campo con apoyo documental, de nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible. Los resultados obtenidos llegaron a la conclusión de que el control cambiario ha impactado negativamente en el sector, dada la incertidumbre que se presenta que afecta las utilidades operativas, rentabilidad y liquidez.

Ésta investigación representa un antecedente al presente estudio ya ambas tienen como objetivo específico diagnosticar la situación actual de la gestión financiera, por tanto los dos estudios tienen como punto de inicio conocer cuales son los aspectos que conforman y delimitan las actitudes y acciones de la gerencia dentro de la organización, destacando el hecho de que son los gerentes los encargados de decidir cómo actuar y qué hacer para el logro de los objetivos garantizando una administración financiera adecuada. Así mismo se encuentra que las dos investigaciones comparten teorías financieras que sustentan sus análisis y facilitan comprender las problemáticas planteadas para ofrecer soluciones acertadas.

Finalmente se presenta a González, (2011), en su trabajo de grado: **“Propuesta de estrategias para administrar asociaciones cooperativas de transporte basado en los principios de la administración financiera. Caso: Cooperativas de la jurisdicción del municipio San Diego del Estado Carabobo”**, para optar al título de magíster en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo, Venezuela.

La investigación antes mencionada, tuvo como objetivo primordial proponer una estrategia para administrar las asociaciones cooperativas de transporte, basados en los principios de la administración financiera. Se enmarco en la modalidad de proyecto factible, bajo un estudio de campo de tipo descriptivo, se consultaron fuentes secundarias como internet y trabajos de grado. La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta. Los resultados obtenidos indican que las cooperativas de transporte conocen solo la Ley Especial de Cooperativas pero que en materia administrativa y contable sus conocimientos son pocos y no han acudido a asesorías de expertos en las mencionadas áreas.

De tal manera que la investigación antes señalada, representa un antecedente al presente estudio en el sentido de que ambas sustentan su marco teórico en las teorías administrativas y de administración financiera que ofrecen conocimientos acerca del qué y cómo a aplicar en las organizaciones que carecen de estructuras administrativas eficientes para encaminar las decisiones en pro del logro de los objetivos planteados.

Bases Teóricas

En la presente sección se hará referencia a todas las bases teóricas y términos utilizados en la elaboración de las estrategias financieras para la toma de decisiones en el Grupo de Empresas del Sur, a fin de mejorar el mejor uso de los recursos con los que cuenta la empresa y por ende en la generación de utilidades.

Dentro de este marco, se indica que Balestrini en Soto (2013: 37) establece que, “la fundamentación teórica, determina la perspectiva del

análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y muestra la voluntad del investigador de analizar la realidad del objeto de estudio”.

Administración

Es el proceso de planear, organizar, dirigir, liderizar y controlar el trabajo de todos los miembros de la organización, utilizando todos los recursos que disponen para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos y el logro de las metas organizacionales, según lo que plantea Orama (2007).

En este mismo orden de ideas, Besley y Brigham (2001) en González (2011), establecen que la Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en equipo, los trabajadores logren eficientemente el cumplimiento de los objetivos; así mismo indican que la administración tiene como meta principal maximizar la riqueza de los accionistas, logrando la maximización del precio de las acciones y el bienestar social. En la literatura consultada, hay elementos comunes que permiten asegurar que la Administración goza de tres características ampliamente conocidas y aprobadas, dándole relevancia como: ciencia, arte y profesión.

Finanzas

A continuación, se expone el concepto que Gitman (2000: 3) le da a las Finanzas: “Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero...las finanzas se relacionan, con el proceso, las

instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos”.

En este sentido el autor indica que existen dos principales áreas de las finanzas: los servicios financieros y las finanzas para la administración.

De lo anteriormente indicado, Gitman (2000), plantea que los Servicios Financieros se relacionan con proporcionar asesoría y ofrecer productos financieros en las áreas de: Bancas e instituciones relacionadas, Planeación Financiera Personal, Inversiones, Bienes Raíces y Seguros. Por otro lado, las finanzas para la administración se relacionan directamente con las obligaciones que tiene el gerente de finanzas en la empresa y en la toma de decisiones y maximizar las utilidades.

Administración Financiera

Partiendo de la conceptualización que establecen, Besley y Brigham (2001) en González (2011), se puede decir que la Administración Financiera es el área de la administración que cuida los recursos financieros de las organizaciones y que centra su atención en dos factores financieros primordiales, la liquidez y la rentabilidad.

Por otro lado, también indican que este concepto de Administración Financiera ha evolucionado en los últimos años y que ha concitado mayor interés en los siguientes aspectos:

- La inflación y sus efectos en las tasas de interés.
- La liberación de las instituciones financieras.

- Los avances tecnológicos: el uso de las telecomunicaciones para obtener información y el uso de los computadores para analizar y tomar decisiones financieras mediante el uso de programas prediseñados.
- El incremento de los mercados financieros globales y de las operaciones de negocios, en donde todos están interrelacionados.

En este mismo orden de ideas, Díaz y Reyes (2008), plantean que la administración financiera moderna debe dar respuestas a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los activos específicos que debe adquirir la empresa?
2. ¿Qué volumen total de activos debe tener una empresa?
3. ¿Cómo financiar sus necesidades de capital?

Por otro lado, acotan que estas tres interrogantes constituyen el problema fundamental a resolver, y que la no resolución de éste problema constituye una de las causas fundamentales del fracaso de algunas empresas por la inadecuada estructura financiera.

Administrador Financiero

Este concepto ha evolucionado en los años y se ha reconocido el valor del mismo y su peso en las decisiones dentro de la organización, González (2011), plantea que en épocas anteriores eran los gerentes de marketing y de ingeniería quienes tomaban las decisiones de cómo proyectar las ventas y que activos eran necesarios para la satisfacción de las demandas

respectivamente, y el administrador financiero solo se encargaba de obtener el financiamiento.

Hoy en día el rol del administrador financiero es más importante y significativo en el logro de los objetivos organizacionales, ellos son responsables de conseguir el financiamiento y determinar la utilización del mismo, de tal manera que se maximice el valor de la empresa.

Citando a González (2011: 29) encontramos algunas de las funciones del administrador financiero:

- *Preparación de Pronósticos y Planeación*: debe interactuar con otros ejecutivos, a fin de establecer en conjunto los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.
- *Decisiones mayores de Financiamiento e Inversión*: debe determinar la tasa óptima de crecimiento de ventas, así como tomar decisiones acerca de los activos específicos que deberán adquirirse y la mejor forma de financiar esos activos.
- *Coordinación y Control*: debe interactuar con otros ejecutivos de la empresa, dado que todas las decisiones del negocio tienen implicaciones financieras y todos deben tenerlo en cuenta.
- *Forma de tratar con los Mercados Financieros*: debe tratar con los mercados de dinero y capital, ya que cada empresa afecta y es afectada por estos mercados.

Proceso Administrativo

Según lo que plantean Welsch y otros (1990), la administración de las empresas constantemente amerita ciertas responsabilidades directivas, a las

cuales llamaron funciones de la administración y las describieron usaron los siguientes términos:

1. Planificación: definida por los autores como el proceso en donde se desarrollan los objetivos empresariales y el cómo se lograrán los mismos. Dentro de éste proceso se encuentran:
 - a. Establecer claramente cuáles son los objetivos de la empresa.
 - b. Elaborar las premisas que permitan conocer el entorno en donde se van a lograr los objetivos.
 - c. Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
 - d. Iniciar las actividades para materializar los planes en acciones.
 - e. Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.
2. Organizar: consiste en dividir el trabajo en grupos e individuos, asignar las responsabilidades a los involucrados y coordinar las actividades a realizar, previamente habiendo establecido una autoridad directiva.
3. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos: consiste en reclutar el personal competente para las acciones a realizar, dotarlos de conocimientos, desarrollar sus habilidades y recompensarlos por el logro de los objetivos.
4. Guiar y la influencia interpersonal (también conocida como dirigir): es el proceso de motivar al personal para que se involucren armónica y eficazmente en el logro de los objetivos.
5. Controlar: es el proceso mediante el cual se asegura el desempeño eficiente en el logro de los objetivos. Implica:
 - a. Establecer metas y normas.
 - b. Comparar los desempeños con las metas y normas previamente establecidas.
 - c. Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Para los autores las cinco funciones administrativas antes descritas constituyen el Proceso Administrativo y deben ser ejecutadas de forma coincidente y continua.

Planificación Financiera

La planificación financiera es la principal herramienta que debe aplicar la empresa para garantizar el éxito de los objetivos planteados y en este sentido Brealey y Myers plantean (2010):

La planificación financiera es un proceso de: 1. Analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y de financiación de las que dispone la empresa, 2. Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro, 3. Decidir qué alternativas adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final), 4. Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero (p.661).

Una vez indicado qué es una planificación financiera, es necesario mencionar cual es el contenido y los elementos que debe contener un plan financiero, según Brealey y Myers:

Estados Financieros Previstos: se deberán presentar los balances, cuentas de resultados y estados pro forma de la empresa para medir el grado de cumplimiento de los mismos y determinar las variaciones entre lo que se espera conseguir y lo que se consiguió.

Inversiones de capital y estrategia de negocio: descripción de los planes de inversión que necesitara la empresa para cada una de sus

divisiones o líneas de productos. Por otro lado, se debe explicar claramente cuáles serán las estrategias que usara la empresa para alcanzar los objetivos financieros.

Financiación Planeada: contiene la política de dividendos, por cuanto más salidas de dinero que tenga la empresa, mas capital deberá encontrar en diversas fuentes.

El producto final de una planificación financiera es un plan financiero que describe las estrategias financieras a utilizar para medir el comportamiento final, en este proceso se sacan beneficios como: la consideración de todos los posibles escenarios y consecuencias para la empresa, saber el por qué se escogió una estrategia y como se han de conseguir los objetivos planteados.

En este sentido Weston y Copeland (1988: 223) plantean: “la planeación y el control financiero buscan mejorar la rentabilidad, evitar faltantes de efectivo y mejorar el desempeño de las divisiones individuales de una compañía”.

De igual manera se plantean supuestos importantes de la planificación financiera a corto plazo, en donde según comentan Brealey Myers, la misma consiste en conocer los activos y pasivos circulantes con los que cuenta la empresa para determinar el fondo de maniobra y establecer la necesidad o no de recurrir al financiamiento a corto plazo. Por tanto, se puede indicar que:

Activos Circulantes: son aquellos integrados por la Tesorería: efectivo, depósitos a la vista y depósitos a plazo, cuentas por cobrar, inventarios y activos financieros fácilmente realizables (pagares a corto plazo).

Pasivos Circulantes: cuentas por pagar de materia prima, préstamos bancarios, gastos de personal, gastos administrativos, inversiones de capital y pagos de impuestos, intereses y dividendos; a estos también se les conoce como salidas del presupuesto de tesorería.

El presupuesto de tesorería no es más que la acción de prever y ordenar las fuentes y empleos de los fondos líquidos (efectivo, caja y bancos) que posee una empresa. Entre los beneficios que tiene establecer este presupuesto se encuentran: alertan al directivo financiero de las necesidades futuras de efectivo y permitir elaborar un “presupuesto estándar” con el cual comparar los resultados futuros.

Presupuesto de Efectivo

Anteriormente se ha mencionado la importancia del presupuesto de tesorería y en que consiste el mismo, en lo siguiente se le llamara, presupuesto de efectivo, tal como lo plantean Weston y Copeland (1988), en donde señalan que es una herramienta altamente significativa para proyectar las entradas y salidas futuras del efectivo a lo largo de un periodo de tiempo, en estas proyecciones se toman en cuenta algunos pronósticos del comportamiento de ciertas variables, y permiten al administrador financiero conocer si se están maximizando los flujos netos del efectivo y si se requerirán financiamientos adicionales, ya sea para excedentes o faltantes.

Procedimiento para preparar un presupuesto de efectivo, según Weston y Copeland (1988): es necesario pronosticar el comportamiento de las ventas de la empresa, en este sentido los autores ya citados plantean dos métodos:

1. Extremo Inferior: empieza con un análisis de la economía nacional, para luego entrar en la del mercado en el cual se encuentra la empresa y establecer el grado de participación por líneas de productos para pronosticar cómo el desenvolvimiento de la economía afecta o no las ventas y determinar el comportamiento de las mismas. Ventajas de este método; considera las tendencias de la economía y del sector que pueden marcar en cualquier momento el alza o caída del comportamiento de los compradores.
2. Fondo Ascendente: empieza con las estimaciones de ventas por representantes individuales (fuerzas de ventas), para luego consolidar estas proyecciones por líneas de productos y a su vez para obtener los pronósticos de toda la empresa. Este tipo de método toma en cuenta aspectos inusuales o fuera de lo normal tales como: pedidos nuevos grandes o cancelaciones sustanciales provenientes de clientes individuales.

Una vez conocidos los pronósticos de ventas se deben establecer las cobranzas a éstas ventas, en el sentido de que la empresa históricamente conoce cuál es el porcentaje de recuperación del efectivo para los plazos de 30, 60 y 90 días (u otros plazos de acuerdo al sector) que les da a sus clientes.

Luego de establecen los pronósticos de gastos en donde se reflejan tanto las compras y reposiciones de materia prima como los gastos corrientes de la empresa.

De esta manera se obtienen los ingresos pronosticados de efectivo menos los gastos pronosticados y el resultado representa el flujo neto de efectivo de la empresa, de ser negativo el mismo es necesaria la obtención de financiamiento adicional para cubrir las necesidades de la empresa, aparte de mantener un saldo mínimo de tesorería para maniobrar (fondo de maniobra) y para cumplir compromisos con la banca en la misma proporción en que la misma haya apoyado a la empresa.

Este sería básicamente el proceso para establecer un presupuesto de efectivo, sin embargo, es necesario tomar y tener siempre en cuenta que existen situaciones que se escapan de los pronósticos y que hacen necesaria la reactividad de las acciones en contra de la proactividad, en este sentido, Weston y Copeland (1988) indican:

El presupuesto de efectivo, al igual que otros elementos de la planeación financiera de la empresa, no representa un fin en sí mismo. Proporciona una herramienta para una administración de la empresa más eficaz. Con las técnicas modernas de la computación es posible reflejar los efectos sobre los flujos futuros de efectivo provenientes de un alto número de posibilidades...El propósito de tales ejercicios es proporcionar a la empresa un plazo oportuno para ajustarse a los cambios que puedan ocurrir en su futuro (p.239).

Estrategias Financieras

A continuación, se presentará el concepto de estrategia y cómo ésta se vincula con el logro de los objetivos dentro de la organización y se transforma en elemento clave en la planificación financiera. Para Ramírez (2013) la estrategia es un conjunto de acciones planificadas para lograr un determinado fin previamente establecido.

En este sentido el autor indica que las estrategias financieras buscan mantener un equilibrio entre el riesgo de inversión y el rendimiento que le origina a la organización con la máxima utilización de sus recursos, siempre y cuando ésta o estas estrategias estén ligadas al plan general de acción de la empresa y al logro de los objetivos.

En este orden de ideas Sanchez (sf), plantea que las estrategias financieras son decisiones que implican planeación y control en los niveles mas altos de la jerarquía organizacional y resalta la labor del administrador financiero en proponer objetivos, políticas y planes de acción que deberán aprobar y escoger los miembros de la junta directiva.

En referencia a lo anteriormente expuesto, a continuación, se mencionarán los tipos de estrategias financieras que existen y que son planteadas por Díaz y Reyes (2008):

Estrategias Financieras a Largo Plazo: Se tiene tres subdivisiones:

- a) sobre la inversión, aquellas que están ligadas al crecimiento o desinversión de la empresa,

- b) sobre la estructura financiera, aquellas que están ligadas con el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, que depende de cuán arriesgados o no sean los accionistas o directores de la empresa y finalmente,
- c) sobre la retención y/o reparto de utilidades: son aquellas que están ligadas a la posibilidad de préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones.

Estas estrategias están conectadas con las estrategias de la estructura financiera, al momento de implementar una estrategia de reparto de utilidades es importante no alterar la estructura financiera óptima de la empresa ni la liquidez necesaria para mantener la operatividad y logro de los objetivos organizacionales.

Estrategias Financieras a Corto Plazo: Entre las cuales se encuentra:

- a) Sobre el Capital de Trabajo: son aquellas que involucran el capital de trabajo de la empresa, los activos circulantes y el financiamiento de los mismos (pasivos circulantes, pueden ser agresivas, conservadoras e intermedias),
- b) Sobre el financiamiento corriente: son aquellas que están vinculadas con el financiamiento de los pasivos circulantes, compuestas por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, impuestos, pasivos laborales y demás propios de la operatividad de la empresa) y fuentes bancarias (créditos recibidos por bancos u organizaciones financieras) y por ultimo se tienen aquellas que,
- c) Sobre la gestión del efectivo e involucra los factores que condicionan la liquidez de la empresa : inventarios, cobranzas y pagos.

Es importante mencionar que existen las razones financieras que pueden aplicarse a los estados financieros para conocer como ésta siendo utilizado el efectivo de la empresa, y que el uso de un presupuesto de caja permite tomar decisiones oportunas y brinde eficacia al uso de los recursos para evitar o cubrir déficits.

Toma de Decisiones

Para el desarrollo de ésta base teórica, se tomó información del Trabajo de Grado de Gabriela León (2014) y se citaron algunos de los autores que el trabajo de grado hizo referencia, así mismo se presentan otros autores que la investigadora tomo como referencia:

Teoría de la Toma de Decisiones:

La toma de decisiones es una actividad diaria y consecuente para todo ser humano, algunas se hacen mayor estudio de las alternativas y otras analizando previamente los pros y contras de la decisión y las posibles consecuencias, para las organizaciones y los directores o administradores que toman decisiones que inciden directamente en el logro de los objetivos, en la maximización de las acciones y del bienestar de las personas asociadas.

Por tanto, resulta oportuno conocer y manejar adecuadamente las teorías que brindan conocimientos y estrategias de cómo tomar la mejor decisión para el bien de la empresa y el uso de los recursos con los que se dispone, en este sentido, McNeill (1985) en Leon (2014) define la decisión como: “La elección que se hace entre medidas operativas...”; para tomar la

mejor elección es necesario contar con toda la información y alternativas para saber qué elegir.

La toma de decisiones, para que sea exitosa, debe partir de una selección de alternativas, en donde ésta selección es el elemento clave para que la decisión tomada sea efectiva, en este proceso de selección intervienen las personas involucradas en el proyecto o que se ven beneficiadas con la decisión. Melinkoff (1998) en Leon (2014), señala que: “La toma de decisiones es uno de los procesos mas importantes para la gerencia, es tal su valor que casi se identifica la dirección con la facultad para tomar decisiones que ésta tenga”.

Para los administradores o directores de las organizaciones la toma de decisiones es considera su trabajo principal, dado que diariamente deben tomar infinidad de decisiones, entre decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará.

Modelos de Criterios de Decisión:

Según Koontz y Weinrich (2004) existen cuatro modelos de criterios de decisión son:

- Certeza: Se sabe con seguridad cuáles son los efectos de las acciones.
- Riesgo: No se sabe qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí se sabe qué puede ocurrir y cuál es la probabilidad de ello.

- Incertidumbre estructurada: No se sabe qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí se sabe qué puede ocurrir de entre varias posibilidades.
- Incertidumbre no estructurada: En este caso no se sabe qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Es cuando no se tiene ni idea qué puede pasar.

De esta misma manera los autores citados plantean que existen, etapas en la toma de decisiones para dar solución a un problema:

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de soluciones alternativas
- Selección de la mejor manera
- Evaluación de alternativas
- Evaluación de la decisión
- Implantación de la decisión

En el mismo contexto, los autores Koontz y Weinrich (2004), establecen cinco componentes principales en la técnica para la toma de decisiones:

- Información: estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.
- Conocimientos: si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

- Experiencia: cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.
- Análisis: No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un remplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- Juicio: es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos del buen juicio.

El éxito en la toma de decisiones radica en el conocimiento y en toda la información que se disponga, la selección de las alternativas optativas debe brindar los resultados y escenarios de los resultados de tomar esta decisión, de tal manera que el director o administrador pueda decidir contar con una visión amplia de los escenarios y elegir aquella opción más rentable y acorde a los objetivos de la organización o para la resolución de un conflicto.

En este mismo orden de idea, León (2014: 52) plantea que, “cada persona tiene su propio estilo a la hora de tomar decisiones, pero independientemente de que sea lógico o creativo, el método debe ser

racional y sencillo; y en ningún momento debe permitirse que las decisiones o resultados se vean afectadas por las circunstancias personales”.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido haciendo, se considera importante mencionar lo expresado por Welsch y otros (1990: 5) en relación al proceso de toma de decisiones: “La toma de decisiones entraña un comportamiento o resolución de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud. Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza”. A los efectos de la cita antes mencionada, los mismos autores indican que el no hacer frente a una situación o problema es, en sí, una decisión.

Importancia de la Toma de Decisiones

En el momento que es tomada una decisión y si la misma es tomada bajo las teorías antes planteadas, se puede tener la certeza de que se escogió la mejor alternativa posible, que se evaluaron todos los escenarios posibles y que se determinó que la selección era la más idónea y acorde a lo que requiere la empresa.

Resulta oportuno mencionar que Welsch y otros, establecen unos pasos en el proceso de toma de decisiones, siendo el paso número ocho, el que merece una atención particular, ya que contempla, la implantación de un curso de acción seleccionado; de tal manera que se establecen acciones ya aprobadas que soportan la alternativa escogida y permitan la realización exitosa de la decisión.

De igual manera con los ejercicios de pre selección de alternativas, se incentiva la participación y cooperación entre los involucrados en el proceso o departamento o decisión, de tal manera que se consolida la unión del grupo de trabajo.

Toma de Decisiones Financieras

Como todas las decisiones que son tomadas en las empresas, las de índole financieros representan la medula espinal de las actividades económicas en toda organización, Ross y otros (2005) plantean tres grandes interrogantes a responder y que pueden concebirse como el estudio básico de las finanzas:

1. ¿En qué activos a largo plazo debería invertir la empresa?, en el entendido de que éstos activos van a variar de empresa en empresa de acuerdo a la naturaleza del negocio que cada una tenga.
2. ¿Cómo puede la empresa obtener efectivo para los gastos de capital requeridos?, en el contexto de la estructura de capital de la empresa y en que proporciones el financiamiento percibido en la empresa es deuda a corto y largo plazo y en instrumentos de capital.
3. ¿Cómo debería administrarse en el corto plazo el flujo de efectivo de operación?, en tal sentido los administradores financieros deben velar por controlar los faltantes de efectivo para cubrir los gastos corrientes de la empresa; por tanto, los autores antes mencionados indican que los problemas de flujo de efectivo son consecuencia de la falta de coordinación entre las entradas y salidas del mismo.

En este mismo orden de ideas, Ross y otros (2005) plantean que las decisiones financieras que debe tomar el administrador financiero para crear valor en la empresa, deben considerar: que toda compra de activos genere mayor efectivo que lo que cuestan y que la empresa debe vender bonos, acciones y cualquier otro instrumento financiero que genere mayor efectivo del que cuestan. Es de esta manera que los autores establecen que el análisis de los estados financieros y el flujo de efectivo de la organización suministran al administrador financiero la información necesaria para una acertada toma de decisiones de carácter financiero.

Los estados financieros que debe conocer y saber interpretar el administrador financiero son: el balance general, el estado de resultados, el capital de trabajo neto, el flujo de efectivo financiero para convertir la información extraída de ellos en razones financieras que permitan conocer el desempeño en las siguientes cinco áreas de acuerdo a lo planteado por Ross y otros (2005):

1. Solvencia a Corto Plazo: entendida como la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.
2. Actividad: entendida como la capacidad de la empresa para controlar sus inversiones en activos.
3. Apalancamiento Financiero: es la recurrencia con que la empresa solicita financiamiento externo a instituciones financieras para cubrir sus obligaciones generando deudas a la misma empresa.
4. Rentabilidad: entendido en el grado en que la empresa es rentable.
5. Valor: es el valor de lo que conforma la empresa.

Ahora bien, Díaz y Reyes (2008) plantean que las decisiones financieras deben estar en correspondencia con los objetivos planteados en la planificación de la empresa y que cada decisión financiera debe tomar en consideración áreas claves que son de aspecto financiero fundamentalmente:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios que estas inversiones han generado y generaran a la empresa.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Análisis de la rotación del inventario.
- Análisis del punto de equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis de los riesgos de los créditos concedidos a los clientes y la incobrabilidad de los mismos.

En vista de lo antes expuesto por varios autores, a continuación, se reflejará una clasificación de tipo de decisiones financieras que estableció Morera (2005), en donde en materia financiera, él plantea que existen tres tipos de decisiones: optimas, sub óptimas e intuitivas.

Optimas:

El autor indica que se considera una decisión óptima como la mejor solución a las condiciones especificadas del problema a resolver. Es el modo de actuar o curso de acción que maximiza el logro de determinado conjunto

de objetivos. Por consiguiente, una decisión es óptima o no lo es. El conjunto especificado de condiciones, es decir, la demanda o necesidad de recursos, implica una solución, y esta es óptima si maximiza el logro los objetivos.

Sub Óptimas:

El autor comenta que no es necesariamente una decisión inferior o una decisión mala. Sub óptima se refiere a una decisión óptima tomada a un nivel inferior de la organización. Es decir, el tomador de decisiones subordinado escoge un curso de acción que maximiza el logro de sus objetivos fijados por la Dirección. Una decisión sub óptima, aunque sea buena con respecto a los objetivos de la sección, puede no conducir a una decisión óptima en lo que se refiere al logro de objetivos de la organización.

Intuitivas:

El autor señala que éstas decisiones son las elecciones que se efectúan sin saber si son óptimas o no. Algunas de estas decisiones son adoptadas tan a la ligera que parece como si hubieran sido tomadas a ciegas. Tales decisiones se toman en todos los niveles de gerencia y su importancia se determina por el hecho de que una abrumadora mayoría de las decisiones entran en esta categoría.

Hechas las consideraciones anteriores y una vez presentada la teoría elaborada por los autores antes indicados, se infiere que todas las decisiones financieras deben ser tomadas en atención a las metas específicas que logran los objetivos generales de la organización y que el

administrador financiero desempeña el rol protagónico en la toma de decisiones, para qué este proceso sea ejecutado de la manera eficiente se debe apoyar en el estudio de los estados financieros y razones financieras que le permiten conocer cómo está la empresa y cuáles son los puntos favorables y desfavorables a fin de tomar aquella decisión que financieramente permita la generación de valor para la empresa.

PyMES: pequeñas y medianas empresas

Comúnmente al hablar de la economía de un país siempre se hablan de las pymes, éstas forman parte esencial del desarrollo económico, social y productivo de las naciones, todos los gobiernos de los países en donde hay presencia de pequeñas y medianas empresas han promulgado leyes que facilitan el desarrollo de las mismas y que incentivan su producción. En este orden de ideas, la Sela (2012) indica que:

Las PyMES son agentes económicos que tienen un rol estratégico en el crecimiento económico con inclusión social, porque son fuentes expresivas de empleo e ingreso. Es por medio de la articulación entre empresas de tamaños diferentes que se homogeniza el conocimiento tecnológico, y se genera una masa crítica para la innovación productiva del país (p.3).

En Venezuela, el estado ha exaltado el papel de las PyMES como agentes motivadores de la producción nacional, destacan el hecho de que las pymes permiten mejorar el problema del empleo y mejorar los indicadores sociales y económicos asociados a la dignificación laboral de los ciudadanos, de ahí la importancia de que las pymes cuenten con una gestión administrativa, financiera y operativa eficiente y acorde a su tamaño a fin de

que sus aportes a la economía sean constantes y perdurables en el tiempo para la nación.

Existen varias clasificaciones para las PyMES, Mendez en Lemes y Machado (sf) plantea las siguientes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa. Su administración es empírica.
- Su número de empleados y trabajadores crece y va desde 16 a 250 personas.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado., que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

Así mismo, Lemes y Machado (sf) hacen mención a lo planteado por el Centro de Estudios Bonarenses, que expone que existen tres tipos de Pymes:

1. La PyME flexible, innovadora, que invierte y asume riesgos, es aquella que utiliza las potencialidades del sector para beneficio propio y se distingue de las otras del sector porque es un punto de referencia para los demás.

2. La PyME subcontratista: que es consecuencia de las estrategias de las grandes empresas de las cuales depende y cuyos productos no son de buena calidad.
3. La PyME informal o dual, la cual no genera ningún valor, y mas bien se mantiene a través de subsidios, evasiones fiscales y se caracteriza por ser de índole familiar.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Soto (sf) plantea algunas ventajas de las PyMES:

- Son mas agiles y flexibles, dado que no utilizan tanto papeleo y se les hace mas fácil modificar aspectos importantes de su estructura. En momentos de crisis y en la toma de decisiones la capacidad de reaccionar de la empresa es mas rápida y fácil.
- Son cercanas a sus clientes, pueden darles atención personalizada, lo cual les permite conocer sus necesidades y focalizar lo que realmente quieren.
- Los trabajadores se involucran mas fácilmente a las cuestiones de la empresa, dado que hay mas flexibilidad en las relaciones y los mismos se sienten cercanos entre sí, por tanto, esto propicia la identificación y pertinencia con la empresa.
- Las PyMES pueden establecer más fácilmente negocios con socios estratégicos.
- Permiten la generación de empleos para los habitantes de la zona.

No obstante, Martínez (2006) plantea la existencia de algunas problemáticas para el sector de las PyMES: les cuesta generar economías de escala, no atraen al personal con buenos salarios y seguridad laboral, son muy vulnerables a los cambios de las variables macroeconómicas (como tasas de interés) y la responsabilidad administrativa, financiera y productiva recae en una sola persona.

Así mismo la Sela (2010) manifiesta que, “El desconocimiento del funcionamiento de los mercados, la dificultad para anticiparse a los problemas, la lenta reacción para buscar soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades, son limitaciones que con frecuencia han explicado la desaparición de muchas PYMES”.

Sector Textil

También conocido como Industria Textil, dentro de la agenda económica bolivariana y sus 15 motores se encuentra el Motor Industrial, el cual tiene como sub sector, el sector textil. En este sentido, Peña (sf) indica que éste sector económico se dedica a la producción de ropa, telas, fibras, hilos, tejidos y productos relacionados, entre los cuales se encuentra la industria del calzado.

Así mismo plantea una clasificación de subsectores que integran al sector textil:

- Producción de Fibras: dependiendo de su origen, pueden ser generadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.
- Hilandería: es el proceso de convertir las fibras en hilos.
- Tejeduría: es el proceso de convertir las fibras en telas.
- Tintorería y acabados: es el proceso de teñir y mejorar las características de los hilos y telas mediante procesos físicos y químicos.
- Confección: es la fabricación de ropa y otros productos textiles a partir de telas, hilos y accesorios.

Tradicionalmente la industrial textil es generadora de fuentes de empleos y por tanto es de vital importancia para el estado y los organismos internacionales en materia de acuerdos económicos, he ahí la razón de porque el estado venezolano incluye al sector dentro de sus motores económicos para impulsar la producción nacional.

Coincidentalmente un porcentaje elevado de PyMes en Venezuela, se encuentran en este sector, es por eso que se observan incentivos financieros de las instituciones bancarias, mediante microcréditos y créditos manufactureros con tasas inferiores a las del mercado y plazos de pago que van de los 18 a 36 meses, a fin de promover la producción nacional.

Definición De Términos Básicos

Apalancamiento Financiero: Según Ross y otros (2007): “se relaciona con la medida en la cual una empresa recurre a financiamiento por medio de deudas en lugar de recurrir a la emisión de instrumentos de capital contable”.

Controlar: Según Koontz y otros (2012) “Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes”.

Dirigir: Según Koontz y otros (2012) “Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”.

Dividendos: Según Garay y Gonzalez (2007) “Es el pago que hace una empresa a sus accionistas”.

Estrategia: Según Koontz y otros (2012) “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos”.

Estructura de Capital: Según Garay y Gonzalez (2007) “Proporción de deuda y patrimonio de una empresa”.

Inflación: Según Garay y Gonzalez (2007) “Aumento sostenido de los precios de los bienes y servicios de una economía”.

Inversión: Según Garay y Gonzalez (2007) “Acción de emplear capital en negocios, generalmente con la intención de set productivos”.

Inversión en activos reales: Según Garay y Gonzalez (2007) “Inversión efectuada en proyectos”.

Liquidez: Según Garay y Gonzalez (2007) “Capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y comerciales en el corto plazo”.

Misión: Según Koontz y otros (2012) “La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Responde a las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy?”

Organización: Según Koontz y otros (2012) “Estructura intencional y formal de funciones o puestos”.

Presupuesto de Efectivo: Según Weston y Copeland (1988) “Es una proyección de las entradas y salidas futuras de efectivo a lo largo de un intervalo de tiempo”.

Razón Financiera: también conocida como ratio financiero, según Garay y Gonzalez (2007) “Indicador que sirve para analizar los estados financieros y hacer proyecciones acerca del comportamiento de algunas variables de la empresa.

Razón precio / utilidad: Según Garay y Gonzalez (2007) “Cociente entre el precio de mercado de una acción y la utilidad neta por acción de la empresa en cuestión. Este indicador lo emplean los analistas que están intentando identificar acciones que representan una buena inversión”.

Razones de Eficiencia: Según Garay y Gonzalez (2007) “Son una derivación de las razones financieras y sirven para determinar la rotación de las cuentas más importantes del balance general”.

Razones de Endeudamiento: Según Garay y Gonzalez (2007) “Categoría de las razones financieras que sirven para determinar y analizar la deuda relativa de la empresa”.

Razones de Liquidez: Según Garay y Gonzalez (2007) “Estudian la capacidad que tiene una empresa para pagar sus acreencias a corto plazo”.

Razones de Rentabilidad: Según Garay y Gonzalez (2007) “Razones que permiten determinar la capacidad de la empresa para generar utilidades contables”.

Rotación de Inventarios: Según Garay y Gonzalez (2007) “Indicador de la eficiencia y se calcula dividiendo el inventario promedio del año entre el costo de venta y ese cociente se multiplica por 365 días”.

Tasa de Interés: Según Garay y Gonzalez (2007) “Retribución o beneficio que se obtiene por la utilización de un capital generalmente dinero prestado”.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se procede a señalar cuáles son las características metodológicas que se siguieron en el desarrollo de la presente investigación y cómo fue el método utilizado para la recolección de la información, la interpretación y análisis de los datos.

Paradigma de la Investigación

La presente investigación propone estrategias financieras para la toma de decisiones en las PyMes del sector textil, el problema planteado fue estudiado a profundidad y se tomaron en consideración todos los elementos que lo integran, tanto los cuantitativos como los cualitativos.

En este sentido, Hernandez y Otros (2006), señalan que el enfoque elegido para el estudio del problema va depender más de lo que se está tratando de hacer y de la naturaleza del fenómeno investigado, qué de los aspectos filosóficos o de seguir un paradigma específico; los autores mencionados más allá de criticar el enfoque cuantitativo o cualitativo, apoyan el uso del paradigma mixto, dado que es una posición que promueve la innovación en las ciencias, por tanto la metodología utilizada en la presente investigación es la del enfoque mixto.

Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación estuvo enmarcado bajo el Enfoque Mixto, el cual es definido por Hernandez y Otros (2006: 755), como el

“proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”; de igual manera destacan que este enfoque constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cuantitativos y cualitativos y que durante el proceso investigativo están en constante combinación.

Con referencia a lo anterior, Pereira (2011), plantea que existen varios autores que señalan las bondades del enfoque mixto en la obtención y fortalecimiento de conocimientos teóricos y prácticos, en vista a que permite al investigador combinar paradigmas, permitiéndole acercarse de una manera más completa a la problemática estudiada, incorporando a las conclusiones narrativas e imágenes a los datos numéricos.

En consecuencia, a lo antes indicado, la presente investigación tuvo dos enfoques, que serán descritos a continuación:

Enfoque Cuantitativo

El primer momento metodológico que tuvo la presente investigación fue el Enfoque Cuantitativo, el cual para Hernández y otros (2003), tiene como característica la escogencia de una idea, que se transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de éstas deriva variables, establece planes para probarlas, estudia las variables dentro de un contexto específico, analiza las mediciones obtenidas a través de métodos estadísticos y establece conclusiones al respecto de la variables para establecer una generalización que permita crear una ley.

Por otro lado, Palella y Martins (2012: 40), indican que las investigaciones apoyadas en este paradigma se conceptualizan y organizan "...sobre la base procesos de operacionalización que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar éstas para lograr el todo".

En este mismo orden de ideas, se acota que la presente investigación es de Campo, Palella y Martins (2012: 88) la definen como:

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.

De esta manera, la presente investigación permitió a la investigadora obtener de primera fuente los datos que luego fueron analizados y sirvieron para establecer las conclusiones y construir la propuesta para solucionar el problema planteado.

Cabe agregar que la investigación tuvo un apoyo documental, Arias (2006: 27) define la investigación documental como: "un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas".

Con respecto al nivel de la investigación, el mismo fue descriptivo, Palella y Martins (2012: 92) plantean que,

El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la presente investigación es no experimental, la cual es definida por Hernández y otros (2003: 269) como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. De igual manera Palella y Martins (2012:87) indican que, en éste diseño, “Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no”.

Modalidad de la Investigación

Se encuentra bajo la modalidad de proyecto factible el cual para Palella (2012: 97), consiste en “elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica”, de tal manera que ésta propuesta de soluciones a la problemática observada a través de la ejecución de estrategias, políticas, normas y afines.

Población y Muestra

Población

Para el desarrollo de la investigación y en base a lo planteado por Hernández y otros (2003), primero será necesario definir cuál es la unidad de

análisis para luego delimitar la población o universo de estudio, para Arias (2006: 17), “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a los cuales se refiere la investigación”.

Para la presente investigación se determinó que la población estaría conformada por los empleados que están ligados al problema objeto de estudio y que son determinantes en la resolución del mismo, es decir el presidente del grupo de empresas y los gerentes de departamento; para una población total de 10 personas.

Cuadro Nro. 3: Población de la Investigación

Presidente del Grupo de Empresas	1
Gerente General	1
Gerente de Compras e importaciones, Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente de Servicios Administrativos, Gerente de Calidad, Gerente de Logística, Gerente de Producción, Gerente de Auditoria y Gerente de Recursos Humanos	8
Total	10 Personas

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Muestra

Según Arias (2004: 158) se entiende que “la muestra es donde el investigador selecciona los elementos que en su juicio son representativos del estudio realizado, el cual exige un conocimiento previo de la población

que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia”.

De igual manera, Palella y Martins (2012: 105), plantean que el investigador cuando propone un estudio tiene dos opciones, “abarcarse la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal, o seleccionar un número determinado de unidades de población, es decir, determinar una muestra”. Por tanto, en la presente investigación no hay muestra, se aplicaron los instrumentos a la totalidad de la población por ser finita, pequeña y de fácil acceso.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son herramientas de las cuales se vale el investigador para medir y diagnosticar la situación actual y extraer de ellos la información necesaria para el logro de los objetivos, en este orden de ideas y según lo planteado por Bavaresco (1988: 42) se entiende que la técnica es aquella que “determina los procedimientos prácticos que deben seguirse para llevar a cabo una investigación”. De esta manera, las técnicas de recolección de información que se utilizaron en el desarrollo de ésta investigación fueron: la observación directa, la encuesta y la revisión documental tanto de libros e investigaciones previas.

En base a lo anteriormente indicado, se nombrarán los instrumentos con los cuales se aplicaron cada una de estas técnicas:

- Observación Directa: Hernández y otros (2003) afirman que la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifestadas, tomando en consideración comunicaciones verbales y no verbales y que es una técnica de medición no obstructiva. Esta técnica será utilizada mediante el siguiente instrumento:
 - o Lista de Cotejo o de chequeo: la cual es definida por Arias (2006: 70) como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.
- Encuesta: la cual es definida por Palella y Martins (2012: 123) como: “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Esta técnica fue utilizada mediante el siguiente instrumento:
 - o Cuestionario de preguntas cerradas, de tipo dicotómico, para Palella y Martins (2012) las preguntas cerradas, son de tipo reactivo ya que no presuponen respuestas y las dejan al libre arbitrio del encuestado.

Validez del Instrumento

Entendida según lo que plantea Palella (2012: 160) “la validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. El presente proyecto cuenta con la validación de tres expertos en el área, a los cuales se les dio la Operacionalización de las variables y los instrumentos con la descripción de

cada uno de los ítems estudiados para que emitieran sus comentarios al respecto y dieran la validación de los mismos, en términos de contenido, criterio y estadístico.

Confiabilidad del Instrumento

Hernández y otros (2003: 346) indican que la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”.

En la presente investigación se utilizó un instrumento de recolección de datos policotómico de escala de likert, para medir la confiabilidad del mismo se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cronbach, expresado de la siguiente manera:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

En donde:

- k es el número de ítems de la prueba.
- S_i^2 es la varianza del ítem i .
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados.

Una vez realizada la prueba piloto, el estadígrafo de Cronbach dio un valor de 0,82, el cual según los criterios de Palella y Martins (2012) es de una

confiabilidad muy alta por tanto el instrumento puede aplicarse a la totalidad de la población.

Técnicas de Análisis de los Datos

En la presente investigación, los datos fueron analizados bajo la estadística descriptiva, la cual Hernández y otros (2003) plantea como la descripción de los datos para luego analizarlos y relacionarlos entre sí con sus variables; se realizará una ejecución de actividades acordes al método científico, por tanto, el análisis y presentación de los resultados estarán acordes al objeto de estudio, de tal manera que se indican los métodos utilizados: la observación, el análisis y la síntesis. La aplicación de estos métodos permitirá interrelacionar todas las variables que intervienen en el problema y de esta manera se cubrirá con los objetivos planteados.

Enfoque Cualitativo

El segundo momento metodológico de la presente investigación será bajo el enfoque cualitativo, el cual para Hernandez y otros (2006: 12) busca “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes”. Con este enfoque se va de lo particular a lo general, fundamentándose en una perspectiva interpretativa que se centra en entender el porqué de las acciones de los humanos y sus instituciones, primero explora, luego describe y por ultimo genera teorías.

Como puede observarse, el uso de este enfoque en la presente investigación permitirá entender las variables involucradas en la problemática, una vez se hayan recolectado los datos, se podrán entender los significados y experiencias de las personas; en este orden de ideas, Hernandez y otros (2006) mencionan que “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En virtud de lo indicado por Hernandez y otros (2006: 583), la recolección de datos en este tipo de investigación, “ocurre en ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis”. Igualmente acotan que con la obtención de los datos se busca conocer y entender los conceptos y percepciones de sus vivencias y de ahí establecer teorías. Para ello, se utilizarán las siguientes técnicas:

- La Entrevista: Hernandez y otros (2006: 597) la definen como: “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”, la califican como íntima, flexible y abierta. Esta técnica será utilizada mediante el siguiente instrumento:
 - o Entrevista Abierta, la cual según Hernandez y otros (2006:597), “se fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella

es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems).

- La observación: la cual para Hernandez y otros (2006: 587) “no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos”. Igualmente acotan “... implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente”. Por tanto, plantean que el investigador debe utilizar todos sus sentidos, dados que la unión de los mismos representa la realidad y es en su totalidad relevante.

Triangulación

La presente investigación está enmarcada bajo un enfoque mixto, la recolección de los datos y análisis de los mismos, se hará bajo los dos enfoques anteriormente mencionados, en este sentido Palella y Martins (2012) plantean que el uso de la triangulación ayuda a optimizar los resultados de la investigación, ya que permite combinar técnicas y procedimientos tanto cuantitativos como cualitativos.

En tal sentido, Palella y Martins (2012) indican que la triangulación, “es la combinación de dos o más teorías producto de la fase de revisión documental, de diversidad de datos para el estudio de un fenómeno singular, de la opinión del autor de la investigación”. Por otro lado, Martinez (1999) en Palella y Martins (2012:184), establece que la triangulación es “una herramienta heurística de gran eficacia”, que permite establecer intersecciones o coincidencias partiendo de diferentes puntos de vista del mismo fenómeno.

Categorización

Después de las consideraciones anteriores, bajo el enfoque cualitativo, Cisterna (2005), indica:

Como es el investigador quien le otorga significado a los resultados de su investigación, uno de los elementos básicos a tener en cuenta es la elaboración y distinción de tópicos a partir de los que recoge y organiza la información. Para ello distinguimos entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo, y las subcategorías que detallan dicho tópico en microaspectos (p.64)

En este mismo orden de ideas, Martínez (2004: 268), plantea que el proceso de categorización es: “clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros o inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática”. Igualmente indica que este proceso requiere un gran compromiso y esfuerzo de parte del investigador para adentrarse mentalmente en la realidad, de tal manera que su interpretación de la misma sea intensa y permita clasificar las partes con el todo.

En consecuencia, para Martínez (2004), este proceso de categorización permite:

Clasificar las partes en relación con el todo, de describir categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato (p.266).

De acuerdo a lo antes planteado, en la presente investigación se utilizará este proceso de tal manera que se puedan conocer, clasificar e interpretar los datos obtenidos para generar el conocimiento.

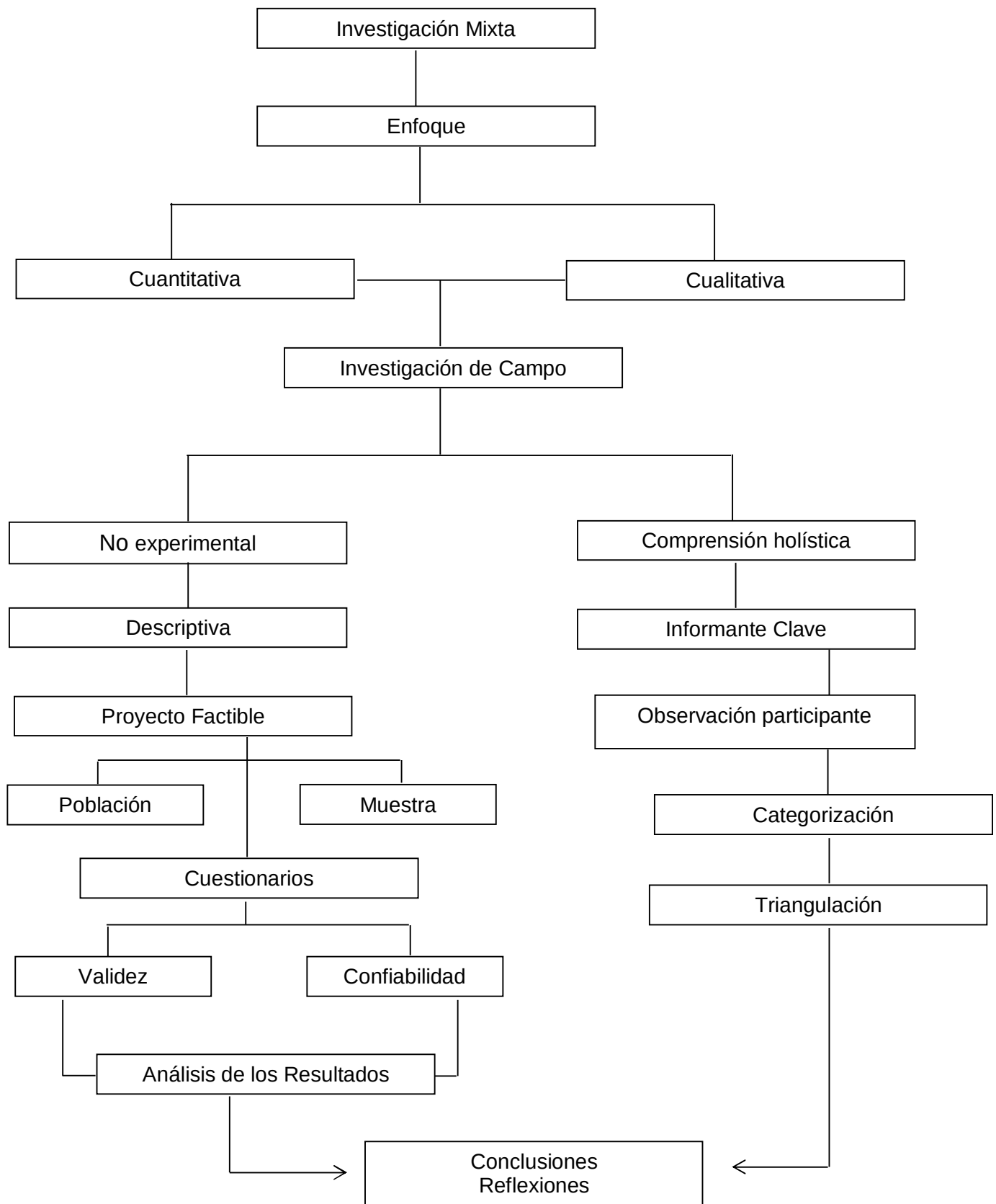


Grafico 01. Esquema de Investigación Mixta. Fuente: José F. Cabeza (2014)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el desarrollo de este primer momento, se presentan los resultados obtenidos luego de recolectar los datos mediante la aplicación de una encuesta tipo cuestionario a los nueve (9) gerentes de departamento del Grupo de empresas del Sur, el análisis utilizado está bajo el paradigma positivista, en este sentido, Palella y Martins (2012: 182) nos indican que, “la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en contexto teórico”.

En este orden de ideas, para el primer momento cuantitativo el instrumento aplicado fue un cuestionario de tipo likert con cinco (5) alternativas de respuesta: (1) Siempre, (2) Casi Siempre, (3) Algunas Veces, (4) Casi Nunca y (5) Nunca; por consiguiente se reflejan los datos obtenidos a través de cuadros, en donde se observa el planteamiento del ítem, la frecuencia de las respuestas, los porcentajes de cada alternativa y los gráficos ilustrativos a los cuales se llegó mediante un análisis descriptivo, permitiendo a la investigadora establecer análisis sobre situaciones particulares que integran el todo.; para el segundo momento cualitativo se aplicó una entrevista semi estructurada, que originalmente era de tres (03) preguntas y luego en el desarrollo de la entrevista la investigadora consideró realizar una cuarta pregunta.

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados:

Análisis del Instrumento Cuantitativo

1. Para diagnosticar la situación actual de la gestión financiera que presenta el Grupo de Empresas del Sur.

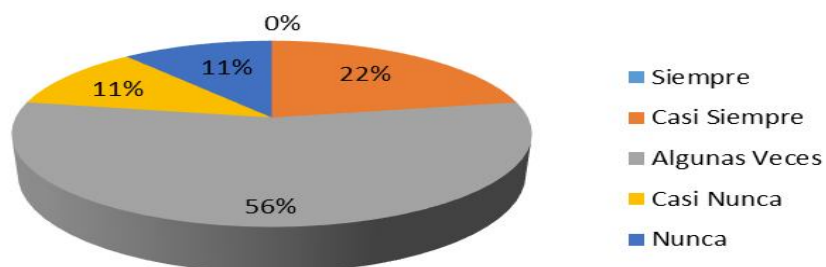
Dimensión: Indicadores de la Gestión Financiera

Cuadro Nro.4: Planificación

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
1	La planificación es la base para la gestión financiera de la empresa Grupo del Empresas del Sur	0	2	5	1	1	9
Porcentajes		0%	22%	56%	11%	11%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro.2: Planificación



Fuente: Navarrete, A. (2017)

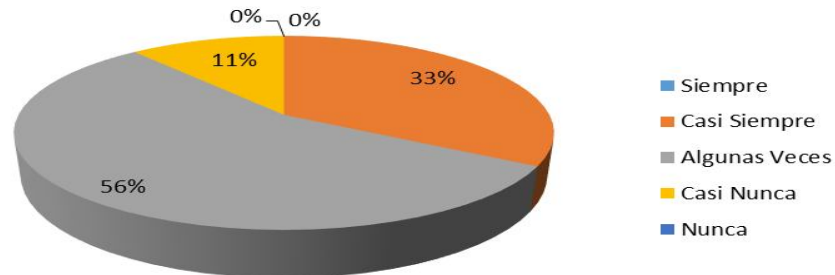
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 22% de los mismos indicaron que casi siempre la planificación es la base de la gestión financiera del grupo de empresas del sur, el 56% que algunas veces, un 11% que casi nunca y finalmente un 11% que nunca. De los resultados obtenidos se evidencia que existe debilidades en el proceso de planificación en la gestión financiera, dado que al sumar las alternativas de algunas veces, casi nunca y nunca, estas tres opciones representan el 78% de los encuestados, es decir la mayoría de los gerentes del grupo, no lo hacen siempre, tal y como debería realizarse según lo indicado por Welsch, Hilton y Gordon (1990) cuando plantearon que constantemente las funciones del proceso administrativo debían realizarse.

Cuadro Nro. 5: Objetivos

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
2	Se establecen objetivos en el proceso de planificación del Grupo de Empresas del Sur que concuerdan con la misión de la empresa	0	3	5	1	0	9
Porcentajes		0%	33%	56%	11%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 3: Objetivos



Fuente: Navarrete, A. (2017)

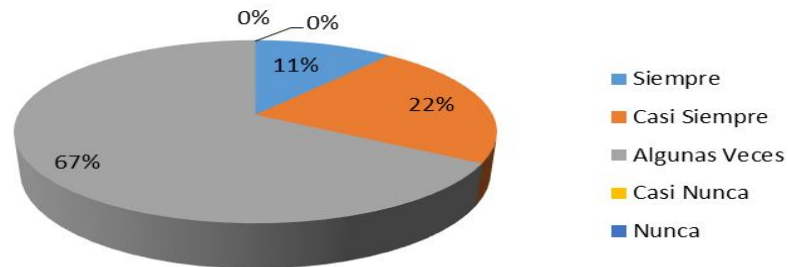
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 33% indicó que casi siempre se establecen objetivos en la planificación acordes con la misión de la empresa, un 56% indicó que algunas veces y un 11% que casi nunca; de esto se infiere que es baja la interrelación entre los cursos de acción emprendidos por los departamentos del grupo y la misión organizacional del mismo, dado que para 6 de los 9 gerentes las alternativas de algunas veces y casi nunca fueron la mayoría escogida.

Cuadro Nro. 6: Metas

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
3	Las metas organizacionales establecidas para la gestión financiera son alcanzadas	1	2	6	0	0	9
Porcentajes		11%	22%	67%	0%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 4: Metas



Fuente: Navarrete, A. (2017)

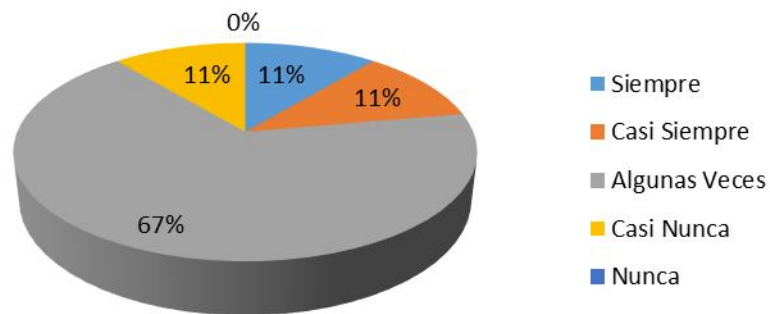
Análisis e Interpretación: De los resultados obtenidos, el 11% de los encuestados indicó que siempre son alcanzadas las metas organizacionales establecidas para la gestión financiera, un 22% que casi siempre y un 67% que algunas veces. Por consiguiente, se infiere que solo un departamento consigue alcanzar las metas establecidas en contraposición con los seis departamentos que algunas veces logra las metas, es evidente pues, que existen debilidades en los procesos realizados para alcanzar las metas organizacionales en cuestión financiera.

Cuadro Nro. 7: Estrategias

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
4	Usted establece estrategias para la gestión financiera	1	1	6	1	0	9
Porcentajes		11%	11%	67%	11%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro: 5: Estrategias



Fuente: Navarrete, A. (2017)

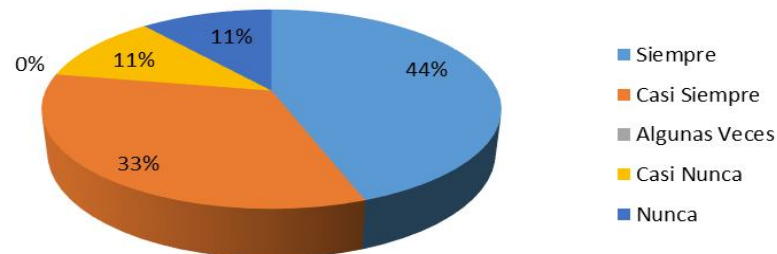
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% indicó que siempre establece estrategias para la gestión financiera, un 11% que casi siempre, un 67% que algunas veces y un 11% que casi nunca. Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los gerentes algunas veces establece estrategias para la gestión financiera, lo cual va en contraposición a lo planteado por Gonzalez (2011) al referirse a las funciones del administrador financiero.

Cuadro Nro. 8: Organización

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
5	Usted organiza las actividades que se realizan en su departamento	4	3	0	1	1	9
Porcentajes		44%	33%	0%	11%	11%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 6: Organización



Fuente: Navarrete, A. (2017)

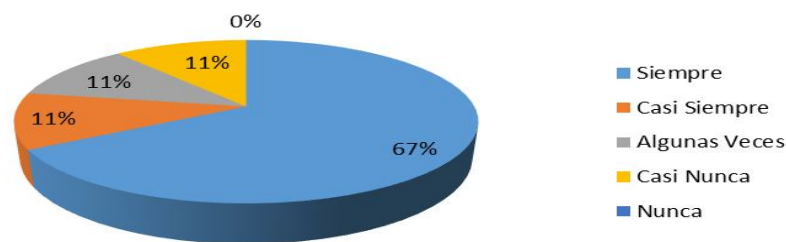
Análisis e Interpretación: De los resultados obtenidos, el 44% de los encuestados informó que siempre organiza las actividades que se realizan en su departamento, el 33% que casi siempre, el 11% que casi nunca y finalmente el 11% que nunca. De esto se infiere que la mayoría de los gerentes reconoce la importancia de organización como función esencial y la aplica dentro de su departamento, sin embargo, dos gerentes manifiestan que casi nunca o nunca organizan las actividades de su departamento, infiriéndose así, que estos departamentos deben presentar retrasos y problemas en sus actividades diarias para el logro de los objetivos organizacionales.

Cuadro Nro. 9: Dirección

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
6	Usted dirige a su personal para que se involucren efectivamente en la gestión financiera del grupo de empresas	6	1	1	1		9
Porcentajes		67%	11%	11%	11%	0%	100%

Fuente: Navarrete A. (2017)

Gráfico Nro. 7: Dirección



Fuente: Navarrete, A. (2017)

Análisis e Interpretación: De los resultados obtenidos, el 67% de los encuestados indicó que siempre dirige a su personal para que se involucren efectivamente en la gestión financiera del grupo de empresas, el 11% que casi siempre, el 11% que algunas veces y finalmente el 11% que casi nunca. De esta manera se evidencia que la mayoría de los gerentes tiene claro su rol de dirección para que sus trabajadores se involucren en la gestión

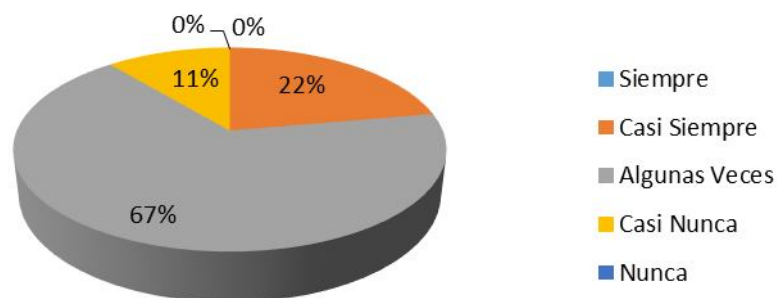
financiera del grupo, aun cuando algunos de ellos manifiestan poco interés y desconocimiento en el área.

Cuadro Nro. 10: Control

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
7	Con que frecuencia controla usted los resultados obtenidos con los objetivos planteados previamente en su departamento	0	2	6	1	0	9
Porcentajes		0%	22%	67%	11%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 8: Control



Fuente: Navarrete, A. (2017)

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 22% indicó que casi siempre controla los resultados obtenidos con los objetivos

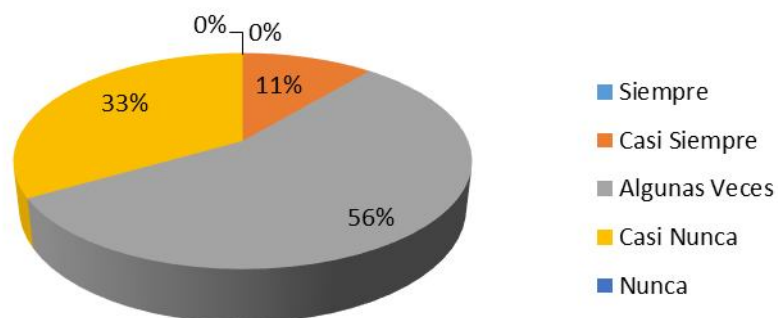
planteados en el departamento, el 67% que algunas veces y el 11% que casi nunca. En otras palabras, la mayoría de los gerentes no tiene como prioridad retroalimentarse siempre de los resultados obtenidos. Sin retroalimentación no se pueden establecer correctivos para la gestión deficiente ni se pueden reforzar las actividades efectivas.

Cuadro Nro. 11: Planificación Financiera

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
8	En cuanto a la planificación financiera: en la empresa se realizan proyecciones de los posibles escenarios financieros	0	1	5	3	0	9
Porcentajes		0%	11%	56%	33%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 9: Planificación Financiera



Fuente: Navarrete, A. (2017)

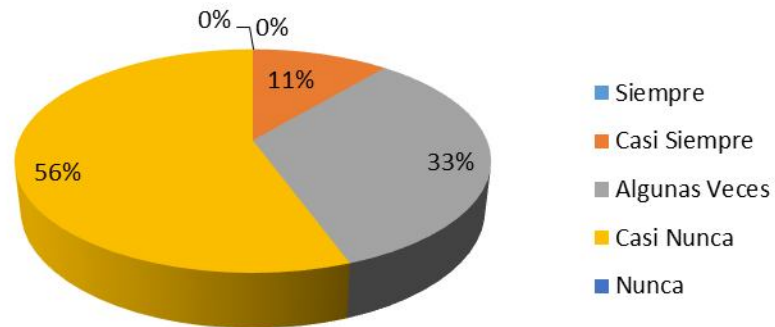
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% indicó que casi siempre se realizan proyecciones de posibles escenarios financieros, el 56% indicó que algunas veces y el 33% que casi nunca. Por consiguiente, se infiere que para la mayoría de los gerentes no es frecuente la realización de proyecciones de posibles escenarios financieros, dado que el 89% escogió las alternativas de algunas veces y casi nunca, ésta práctica es opuesta a lo establecido por Brealey y Myers (2010) cuando plantearon que la esencia de la planificación financiera es proyectar escenarios futuros producto de decisiones presentes a fin de evitar sorpresas.

Cuadro Nro.12: Planificación Financiera (cont)

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
9	En cuanto a la planificación financiera: mensualmente son analizados los estados financieros del grupo de empresas	0	1	3	5	0	9
Porcentajes		0%	11%	33%	56%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 10: Planificación Financiera (cont)



Fuente: Navarrete, A. (2017)

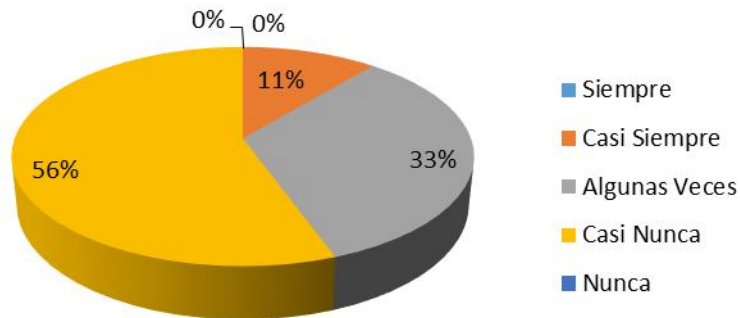
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que casi siempre son mensualmente analizados los estados financieros del grupo de empresas, el 33% que algunas veces y el 56% que casi nunca. La mayoría de las alternativas escogidas reflejan una tendencia deficiente de la planificación financiera, dado que existe una baja frecuencia en el análisis de los estados financieros mes a mes, lo cual impide a los gerentes tomar decisiones acertadas en materia financiera.

Cuadro Nro. 13: Presupuesto

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
10	Se elabora mensualmente un presupuesto de efectivo	0	1	3	5	0	9
Porcentajes		0%	11%	33%	56%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 11: Presupuesto



Fuente: Navarrete, A. (2017)

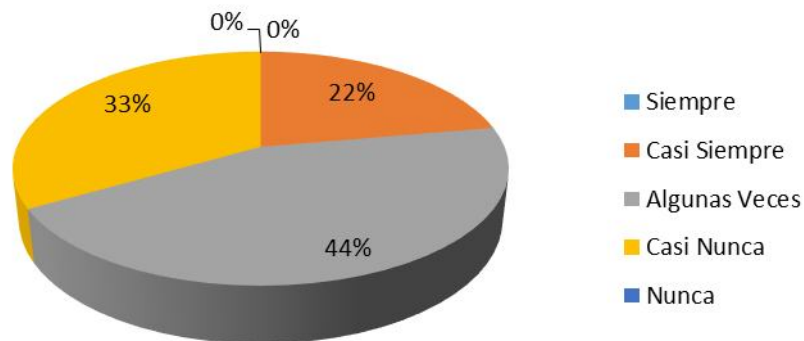
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% indicó que casi siempre se elabora mensualmente un presupuesto de efectivo, el 33% que algunas veces y el 56% que casi nunca. Se evidencia que en el Grupo de Empresas del Sur la elaboración de un presupuesto de efectivo no es prioridad, lo cual va en contraposición con lo planteado por Weston y Copeland (1988) en donde señalan que éste presupuesto es una herramienta efectiva para conocer los ingresos y egresos del efectivo y determinar de esta manera los excedentes o faltantes de fondos para recurrir al financiamiento externo o no.

Cuadro Nro. 14: Políticas Financieras

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
11	Su departamento aplica las políticas financieras del grupo de empresas	0	2	4	3	0	9
Porcentajes		0%	22%	44%	33%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 12: Políticas Financieras



Fuente: Navarrete, A. (2017)

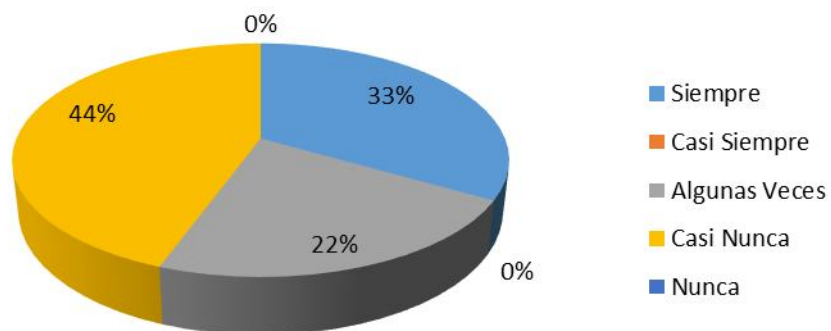
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 22% indicó que casi siempre en su departamento se aplican las políticas financieras del grupo de empresas, el 44% que algunas veces y el 33% que casi nunca. La mayoría de los encuestados selecciono las alternativas de algunas veces y casi nunca, por tanto, no es prioridad para los departamentos ejecutar las políticas financieras del grupo.

Cuadro Nro. 15: Administración Financiera

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
12	En cuanto a la administración financiera: interviene ud en la elaboración de las proyecciones de ventas del grupo de empresas	3	0	2	4	0	9
Porcentajes		33%	0%	22%	44%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 13: Administración Financiera



Fuente: Navarrete, A. (2017)

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 33% señala que siempre interviene en la elaboración de las proyecciones de venta del grupo de empresas, el 22% que algunas veces y el 44% que casi nunca. Se observa que la mayoría de los gerentes de departamento no

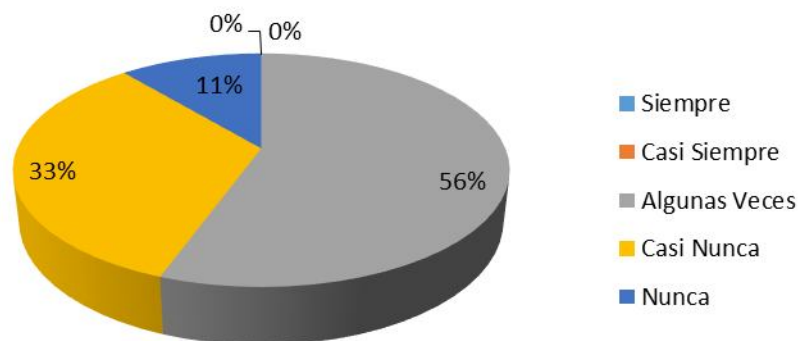
participan activamente en la elaboración de las proyecciones de ventas, lo cual es por sí solo una desventaja en la gestión financiera del grupo de empresas, dado que, al desconocer el nivel de ventas esperado, el gerente y su departamento no pueden entender su participación en la cadena de valor y como ésta incrementa las posibilidades de éxito y alcance de las cifras proyectadas, independientemente del departamento al que se pertenezca.

Cuadro Nro. 16: Flujo de caja

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
13	El flujo de caja del grupo de empresas es excedentario	0	0	5	3	1	9
Porcentajes		0%	0%	56%	33%	11%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 14: Flujo de Caja



Fuente: Navarrete, A. (2017)

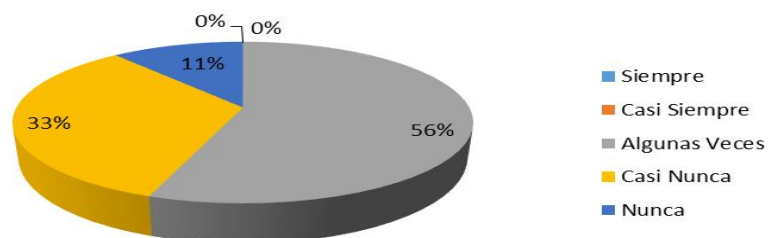
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 56% señala que algunas veces el flujo de caja del grupo de empresas es excedentario, el 33% señala que casi nunca y un 11% que nunca. De los resultados obtenidos se infiere que el flujo de caja del Grupo de Empresas del Sur es mayormente ajustado, por tanto, se limita la capacidad de respuesta de la organización ante situaciones inesperadas que requieran mayor erogación de fondos, incrementándose de esta manera la pérdida en los beneficios (mayores costos).

Cuadro Nro. 17: Liquidez

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
14	En cuanto a la liquidez: el grupo de empresas posee fondos no comprometidos en sus cuentas bancarias	0	0	5	3	1	9
Porcentajes		0%	0%	56%	33%	11%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 15: Liquidez



Fuente: Navarrete, A. (2017)

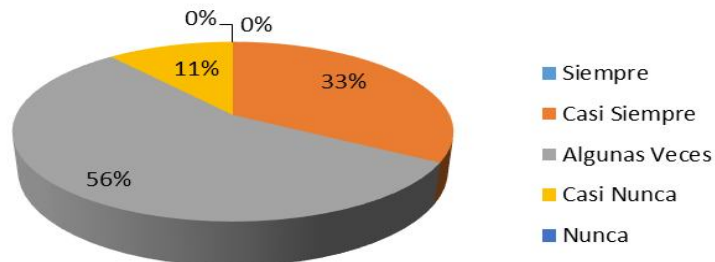
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 56% señala que algunas veces el grupo de empresas posee fondos no comprometidos en sus cuentas bancarias, el 33% que casi nunca y el 11% que nunca. La tendencia de los resultados evidencia que el flujo de caja no siempre es excedentario por tanto se infiere que la mayoría de las veces los fondos en cuenta ya están comprometidos minimizando la capacidad de liquidez para destinar dinero a otros fines.

Cuadro Nro. 18: Rentabilidad

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
15	Las operaciones comerciales del grupo de empresas son rentables	0	3	5	1	0	9
Porcentajes		0%	33%	56%	11%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 16: Rentabilidad



Fuente: Navarrete, A. (2017)

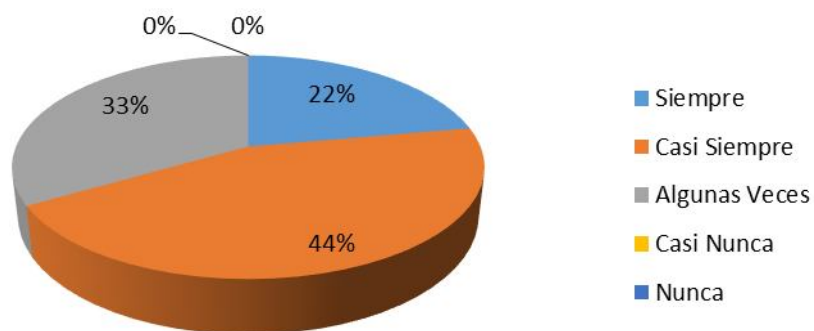
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 33% señala que casi siempre son rentables las operaciones comerciales del grupo de empresas, un 56% que algunas veces y un 11% que casi nunca. Se evidencia que la mayoría de los encuestados un 67% seleccionaron las alternativas de algunas veces y casi nunca, por tanto la rentabilidad de las operaciones comerciales no es tan frecuente como debería ser, una sana administración financiera esta enmarcada por niveles de rentabilidad positivos frecuentes.

Cuadro Nro. 19: Rotación de Inventarios

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
16	La rotación de inventarios es rápida	2	4	3	0	0	9
Porcentajes		22%	44%	33%	0%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 17: Rotación de Inventarios



Fuente: Navarrete, A. (2017)

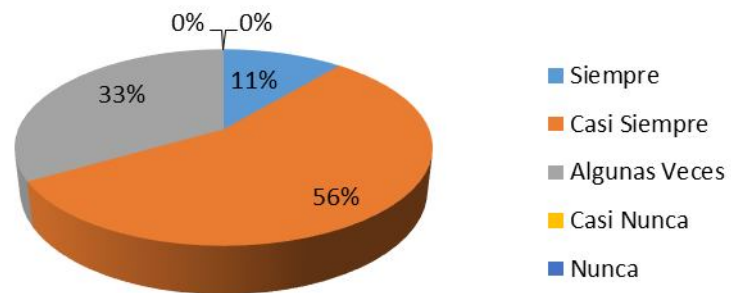
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 22% señala que la rotación de los inventarios es rápida, el 44% que casi siempre y el 33% que algunas veces. Se evidencia que la mayoría de los encuestados afirma que la rotación del inventario es rápida, de tal manera que los productos comercializados por el grupo de empresas son de alta demanda.

Cuadro Nro. 20: Control de efectivo

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
17	Mensualmente se ajusta el presupuesto como control del efectivo	1	5	3	0	0	9
Porcentajes		11%	56%	33%	0%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 18: Control de efectivo



Fuente: Navarrete, A. (2017)

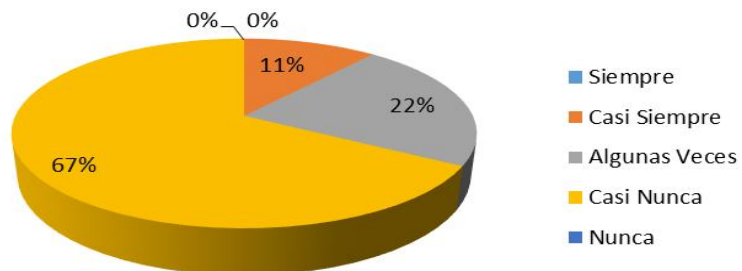
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que mensualmente siempre se ajusta el presupuesto como control del efectivo, el 56% que casi siempre y el 33% que algunas veces. De los resultados la mayoría de los gerentes señalo que se realizan ajustes mensuales al presupuesto como control del efectivo, por tanto, se infiere que las premisas y criterios utilizados en su elaboración no son correctas, dado que los ajustes no deberían hacerse con tanta frecuencia.

Cuadro Nro. 21: Análisis de Estados Financieros

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
18	El análisis de los estados financieros del grupo de empresas considera los ratios financieros	0	1	2	6	0	9
Porcentajes		0%	11%	22%	67%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 19: Análisis de Estados Financieros



Fuente: Navarrete, A. (2017)

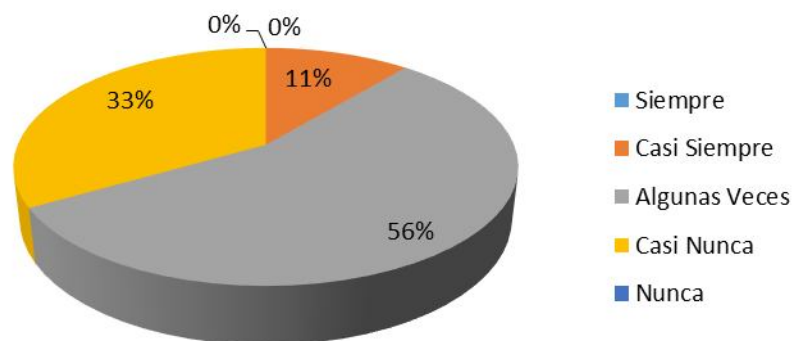
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que casi siempre son considerados los ratios financieros en el análisis de los estados financieros, el 22% que algunas veces y el 67% que casi nunca. Se evidencia que la mayoría de los gerentes de departamento no utilizan los ratios financieros al momento de analizar los estados financieros, por tanto los análisis realizados a los EE.FF no son completos y pueden ser erróneos.

Cuadro Nro. 22: Financiamiento

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
19	El financiamiento bancario recibido es utilizado en inversión de activos	0	1	5	3	0	9
Porcentajes		0%	11%	56%	33%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 20: Financiamiento



Fuente: Navarrete, A. (2017)

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que casi siempre el financiamiento recibido es utilizado en inversión de activos, el 56% que algunas veces y el 33% que casi nunca. Se evidencia que la mayoría de los encuestados selecciono las alternativas de algunas veces y casi nunca, por tanto se infiere que el financiamiento recibido es utilizado para pagar a proveedores, gastos corrientes y otros egresos, dado que es poca la frecuencia en que se utilizan estos fondos para invertir en activos para el grupo de empresas.

2. Para identificar los factores económicos, financieros y administrativos que influyen en la toma de decisiones del Grupo de Empresas del Sur.

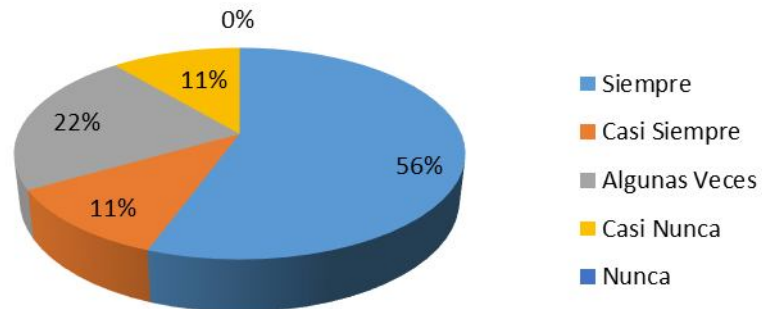
Dimensión: Indicadores económicos, financieros y administrativos

Cuadro Nro. 23: Inflación

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
20	La inflación genera ajustes mensuales en los precios de venta del grupo de empresas del sur	5	1	2	1	0	9
Porcentajes		56%	11%	22%	11%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 21: Inflación



Fuente: Navarrete, A. (2017)

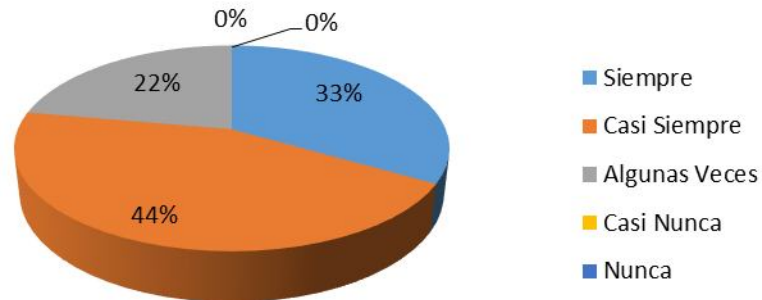
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 56% señala que la inflación siempre genera ajustes mensuales en los precios de venta del grupo de empresas, el 11% que casi siempre, el 22% que algunas veces y el 11% que casi nunca. De los resultados obtenidos, se evidencia que no es considera la inflación como variable directamente influenciadora en los costos de producción e importación, de tal manera que se generan mensualmente ajustes en los precios de los productos.

Cuadro Nro. 24: Tasa de Interés

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
21	Las tasas de interés bancarias propician el endeudamiento	3	4	2	0	0	9
Porcentajes		33%	44%	22%	0%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 22: Tasa de Interés



Fuente: Navarrete, A. (2017)

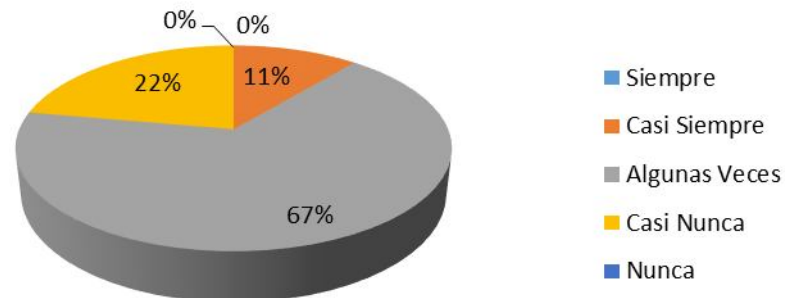
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 33% señala que las tasas de interés bancarias siempre propician el endeudamiento, el 44% que casi siempre y el 22% que algunas veces. Se evidencia que para la mayoría de los encuestados endeudarse es propicio dadas las tasas de interés, lo cual está acorde a las políticas económicas y financieras impuestas por el estado desde hace algunos años incentivan el endeudamiento como mecanismo para promover el capital de trabajo y el desarrollo de los sectores.

Cuadro Nro. 25: Capacidad de Pago

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
22	La capacidad de pago del grupo de empresas es poca	0	1	6	2	0	9
Porcentajes		0%	11%	67%	22%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 23: Capacidad de Pago



Fuente: Navarrete, A. (2017)

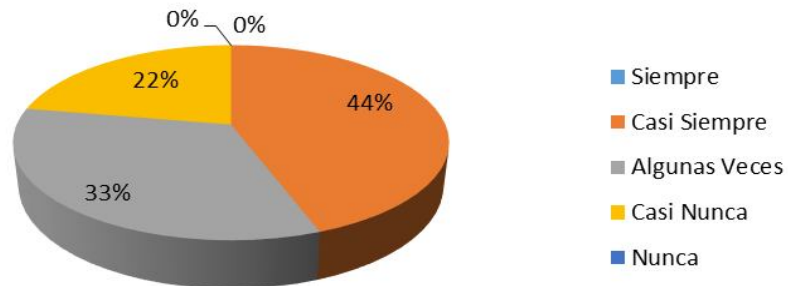
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que casi siempre la capacidad de pago del grupo de empresas es poca, el 67% que algunas veces y el 22% que casi nunca. Se evidencia que para la mayoría de los encuestados algunas veces la organización presenta capacidad de pago comprometida y que puede traducirse en impago de sus obligaciones.

Cuadro Nro. 26: Endeudamiento Financiero

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
23	Es recurrente el endeudamiento financiero en el grupo de empresas del sur	0	4	3	2	0	9
Porcentajes		0%	44%	33%	22%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 24: Endeudamiento Financiero



Fuente: Navarrete, A. (2017)

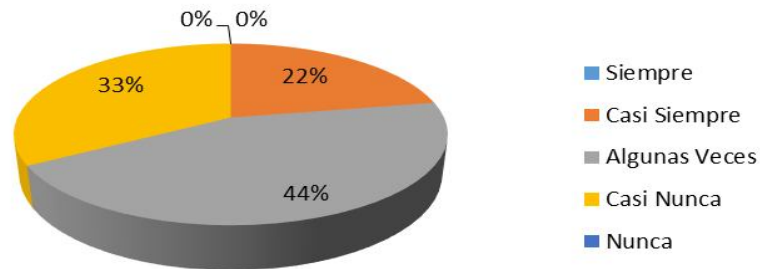
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 44% señala que casi siempre es recurrente el endeudamiento financiero en el grupo de empresas, el 33% que algunas veces y el 22% que casi nunca. De los resultados obtenidos, se evidencia que el endeudamiento en el grupo de empresas es recurrente.

Cuadro Nro. 27: Criterios utilizados para tomar decisiones

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
24	En cuanto a los criterios para tomar decisiones: las consecuencias de las decisiones organizaciones son conocidas en su departamento	0	2	4	3	0	9
Porcentajes		0%	22%	44%	33%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 28: Criterios utilizados para tomar decisiones.



Fuente: Navarrete, A. (2017)

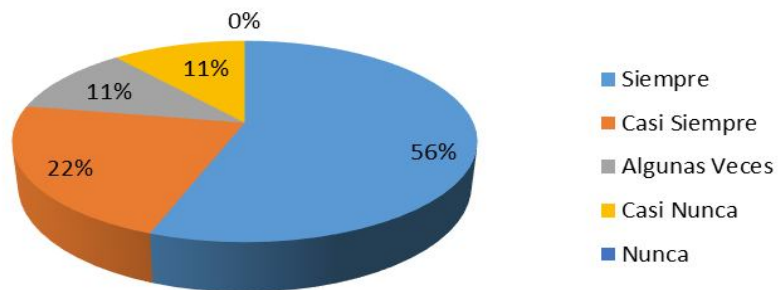
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 22% señala que casi siempre son conocidas las decisiones organizacionales en su departamento, el 44% indica que algunas veces y el 33% que casi nunca. De los resultados obtenidos, se infiere que la mayoría de los gerentes no siempre conoce cuales son las consecuencias de las decisiones tomadas y que afectan a su departamento.

Cuadro Nro. 28: Criterios utilizados para tomar decisiones (cont)

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
25	Como criterio para tomar decisiones: se le consultan todas las decisiones al presidente del grupo de empresas del sur	5	2	1	1	0	9
Porcentajes		56%	22%	11%	11%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 26: Criterios utilizados para tomar decisiones (cont)



Fuente: Navarrete, A. (2017)

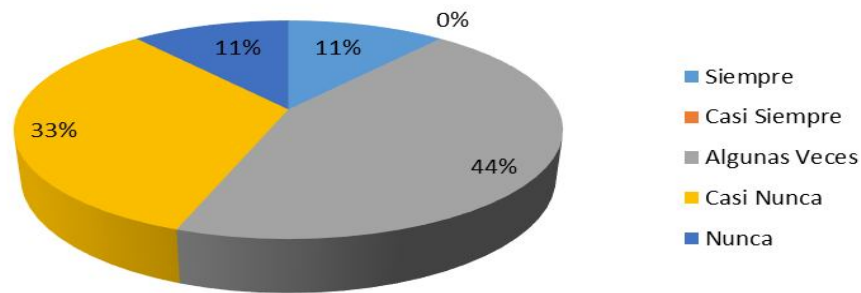
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 56% indica que siempre le son consultadas todas las decisiones al presidente del grupo de empresas, el 22% que casi siempre, el 11% que algunas veces y finalmente el 11% que casi nunca. Se evidencia dependencia hacia el presidente del grupo del empresas en cuanto a la toma de decisiones, si bien es cierto que todo lo decidido, ejecutado y obtenido por medio de las actividades del departamento deben ser del conocimiento del presidente, no es necesario consultarle siempre las decisiones, esto genera retrasos en las actividades.

Cuadro Nro. 29: Etapas en la toma de decisiones

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
26	Como etapa de la toma de decisiones el presidente del grupo de empresas pide soluciones para resolver un problema	1	0	4	3	1	9
Porcentajes		11%	0%	44%	33%	11%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 27: Etapas en la toma de decisiones.



Fuente: Navarrete, A. (2017)

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que siempre el presidente del grupo de empresas pide soluciones para resolver un problema, el 44% que algunas veces, el 33% que casi nunca y finalmente un 11% que nunca. De los resultados, se observa que la

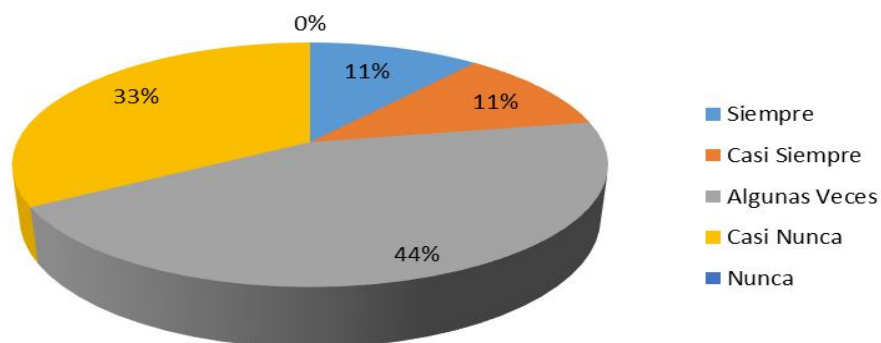
mayoría de los encuestados manifiestan que el presidente no siempre los hace partícipes en la toma de decisiones y de cómo podrían ayudar en la resolución de los problemas organizacionales.

Cuadro Nro. 30: Etapas en la toma de decisiones (cont)

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
27	En las etapas de la toma de decisiones el presidente del grupo de empresas informa las decisiones que toma	1	1	4	3	0	9
Porcentajes		11%	11%	44%	33%	0%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 28: Etapas en la toma de decisiones (cont)



Fuente: Navarrete, A. (2017)

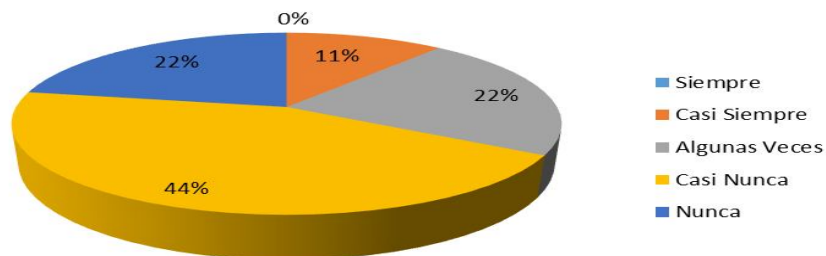
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que el presidente del grupo de empresas siempre le informa de las decisiones que toma, el 11% que casi siempre, el 44% que algunas veces y el 33% que casi nunca. De los resultados obtenidos, se evidencia que no todos los gerentes forman parte de las etapas de la toma de decisiones. Los autores Koontz y Weinrich, plantean la existencia de varias etapas en la toma de decisiones, en las cuales la participación de todos los gerentes es necesaria y mejora la calidad de las decisiones.

Cuadro Nro. 31: Indicadores de Gestión

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
28	Mensualmente son discutidos los indicadores de gestión interdepartamentales	0	1	2	4	2	9
Porcentajes		0%	11%	22%	44%	22%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 29: Indicadores de Gestión



Fuente: Navarrete, A. (2017)

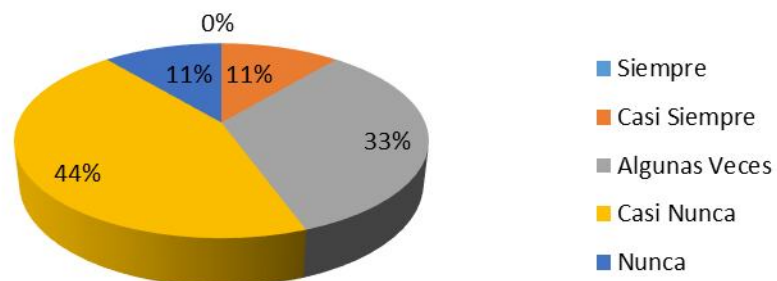
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que casi siempre son discutidos mensualmente los indicadores de gestión interdepartamentales, el 22% que algunas veces, el 44% que casi nunca y el 22% que nunca. De los resultados obtenidos, se evidencia que las alternativas de casi nunca y nunca son la mayoría escogida, de tal manera que solo un gerente analiza mes a mes los indicadores de su departamento.

Cuadro Nro. 32: Estrategias Financieras

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
29	Las estrategias financieras son aplicadas por los departamentos que integran el grupo de empresas del sur	0	1	3	4	1	9
Porcentajes		0%	11%	33%	44%	11%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 30: Estrategias Financieras



Fuente: Navarrete, A. (2017)

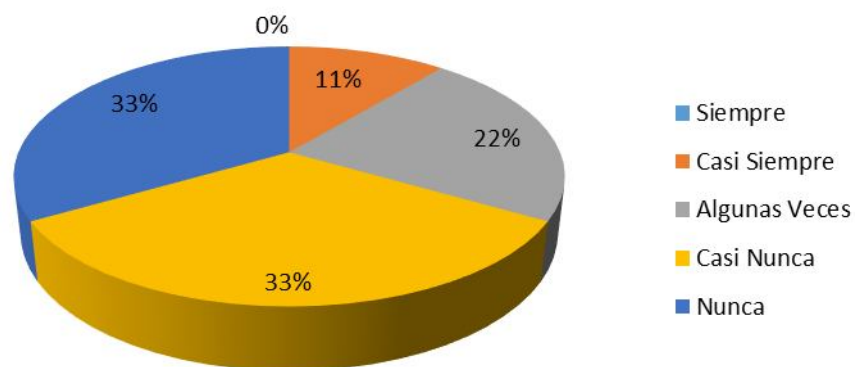
Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que casi siempre son aplicadas las estrategias financieras por los departamentos que integran el grupo de empresas, el 33% señala que algunas veces, el 44% que casi nunca y el 11% que nunca. Se evidencia que la mayoría de los encuestados señaló que casi nunca son aplicadas las estrategias financieras por los departamentos.

Cuadro Nro. 33: Proyectos de capital

Ítem	Planteamiento	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	Total Frecuencia
30	El grupo de empresas posee proyectos de capital	0	1	2	3	3	9
Porcentajes		0%	11%	22%	33%	33%	100%

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Gráfico Nro. 31: Proyectos de capital



Fuente: Navarrete, A. (2017)

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 11% señala que casi siempre el grupo de empresas posee proyectos de capital, el 22% que algunas veces, el 33% que casi nunca y el 33% que nunca. De los resultados obtenidos, la tendencia es hacia las alternativas de casi nunca y nunca, siendo el 66% de los encuestados los que indican que no hay proyectos de capital.

Análisis del Instrumento Cualitativo

A continuación, se presenta la interpretación de las percepciones y experiencias emanadas del discurso del informante, se utilizó el proceso hermenéutico a fin de comprender el fenómeno estudiado y develar las categorías del mismo, a través del uso de la triangulación y categorización.

Cuadro 34. Entrevista al Informante.

Material Protocolar	Suj	Categoría Descriptiva
¿Cómo describe usted el proceso ejecutado por usted en la toma de decisiones financieras del grupo de empresas?	Inv.	
Vuélveme a preguntar.	Inf.	
¿Cómo describe usted el proceso ejecutado en la toma de decisiones financieras del grupo de empresas?	Inv.	

Cuadro 34 (cont.)

Bueno, eh... sencillamente con las variables macroeconómicas existentes, las dos variables son, eh... la capacidad de producción que tenemos, la capa... y son versus la capacidad de consumo o la capacidad de la demanda que tenemos en el mercado. Dependiendo de esas dos variables tomamos decisiones financieras como: endeudamiento, eh... propuestas de de nuevas producciones, propuestas de cantidades y a su vez se hace un cuadro estadístico, donde se pueda evaluar cual es la proyección o el crecimiento o el decrecimiento de dicha producción. O de dicha temporada. Eh... financieramente siempre nos regimos por trimestres, nos regimos por cierre de temporada y las decisiones financieras se se toman... cuando se manejan las variables del consumo y de la, de la cantidad de producción.	Inf.	la capacidad de producción que tenemos, la capa... y son versus la capacidad de consumo o la capacidad de la demanda que tenemos en el mercado. Dependiendo de esas dos variables tomamos decisiones financieras como: endeudamiento, eh... propuestas de de nuevas producciones, propuestas de cantidades y a su vez se hace un cuadro estadístico, donde se pueda evaluar cual es la proyección o el crecimiento o el decrecimiento de dicha producción.
Ok.	Inv.	

Cuadro 34(cont.)

¿Qué criterios utiliza usted para tomar las decisiones financieras? Mi criterio es el mismo... es la producción versus la venta, el compromiso que tengamos..eh. Financieramente, las decisiones financieras son básicamente dos cosas: cuanto debemos o cuanto nos deben y cuanto podemos endeudarnos y la decisión mas practica es cruzar y llegar a un punto de equilibrio donde podamos sopesar el, el compromiso financiero versus el compromiso que tenemos en existencia, en la.. que queda en inventario, sea en la calle.	Inv.	
Entonces, en su criterio ¿esas serian las etapas previas antes de tomar las decisiones financieras? Cuadro 34(cont.) Si. Sin embargo, bueno eh... se toman en consideraciones la las variables macroeconómicas del	Inf.	las decisiones financieras son básicamente dos cosas: cuanto debemos o cuanto nos deben y cuanto podemos endeudarnos y la decisión mas practica es cruzar y llegar a un punto de equilibrio donde podamos sopesar el, el compromiso financiero versus el compromiso que tenemos en existencia, en la.. que queda en inventario variables macroeconómicas del país, una tasa financiera, un un una

país, una tasa financiera, un un una tasa de inflación, se toman las precauciones con una inflación, con un sistema cambiario y sobretodo se hace el análisis del riesgo de de la inversión financiera. Ok y eso usted lo toma en conjunto con algunos departamentos? Claaaro, por supuesto, todos los departamentos están involucrados, el departamento de finanzas, el departamento de inventario, el departamento de ventas, el departamento de mercadeo y sobretodo el departamento de cuentas por pagar y cobranza.	Inv. Inf.	tasa de inflación, se toman las precauciones con una inflación, con un sistema cambiario y sobretodo se hace el análisis del riesgo de de la inversión financiera. . están involucrados, el departamento de finanzas, el departamento de inventario, el departamento de ventas, el departamento de mercadeo y sobretodo el departamento de cuentas por pagar y cobranza.
---	-------------------------	---

Interpretación del Discurso del Informante

Sobre la base de las respuestas antes expresadas por el informante y de acuerdo a lo planteado por él, el proceso que ejecuta para tomar decisiones financieras esta basado en *la capacidad de producción versus la capacidad de consumo o la capacidad de la demanda*, de tal manera que dependiendo de esas dos variables son tomadas las decisiones en cuanto a *endeudamiento, propuestas de nuevas producciones y propuestas de cantidades*; además agregó que se *hace un cuadro estadístico, donde se pueda evaluar cual es la proyección o el crecimiento o el decrecimiento de dicha producción*. El proceso para tomar decisiones financieras debe estar interrelacionado con los objetivos y planificación de la empresa, así como estar precedidas por el análisis de los estados financieros y el flujo de efectivo de la organización.

Por otra parte en cuanto a los criterios utilizados para tomar decisiones financieras, el informante indicó *mi criterio es el mismo*, haciendo referencia a lo que contestó en relación al proceso que ejecuta al tomar decisiones, sin embargo enfatizo *que las decisiones financieras son básicamente dos cosas: cuanto debemos o cuanto nos deben y cuanto podemos endeudarnos*, de tal manera precisó que *la decisión mas practica es cruzar y llegar a un punto de equilibrio donde podamos sopesar el, el compromiso financiero versus el compromiso que tenemos en existencia*. Para la toma de decisiones efectivas es necesario contar con toda la información financiera necesaria para escoger la mejor alternativa, ya sea porque genera mayores ingresos o menores costos.

De la misma manera, el informante señaló que en su criterio las etapas previas antes de tomar decisiones financieras eran las expresadas en su segunda respuesta en donde hace referencia al cruce que se realiza con la información de cuanto le deben a la empresa y cuanto debe la empresa, sin embargo añadió que *se toman en consideraciones las variables macroeconómicas del país, una tasa financiera, una tasa de inflación, y se toman las precauciones con una inflación, con un sistema cambiario y sobretodo se hace el análisis del riesgo de la inversión financiera*. Para que una decisión financiera genere el menor costo posible es necesario que antes de tomarse la misma, sean evaluados los escenarios y posibles alternativas que se generan al tomar o no determinada decisión, de tal manera que la opción escogida sea la más conveniente o la menos costosa.

Finalmente, en cuanto al proceso de toma de decisiones financieras, el informante dijo *que todos los departamentos están involucrados*, mencionando especialmente a *el departamento de finanzas, el departamento de inventario, el departamento de ventas, el departamento de mercadeo y sobretodo el departamento de cuentas por pagar y cobranza*.

En último lugar se indica que el informante durante la entrevista destacó que en el proceso de toma de decisiones se utilizan las variables macroeconómicas, tales como: producción (oferta), demanda y punto de equilibrio, aun cuando el grupo de empresas es importador no menciona ninguna variable alusiva a las medidas económicas, fiscales, financieras y portuarias del estado. Si mencionó algunos indicadores financieros como: tasa de interés, inflación, control cambiario, endeudamiento. En cuanto a los análisis financieros, solo mencionó el riesgo en inversión financiera.

Cuadro 35: Matriz de Triangulación

Categoría	Informante	Teoría	Investigadora
Hermenéutica			
Proceso ejecutado en la toma de decisiones financieras	Sencillamente con las variables macroeconómicas existentes, las dos variables son, la capacidad de producción que tenemos versus la capacidad de consumo o la capacidad de la demanda que tenemos en el mercado. Dependiendo de esas dos variables tomamos decisiones financieras como: endeudamiento, propuestas de nuevas producciones, propuestas de cantidades y a su vez se hace un cuadro estadístico, donde se pueda evaluar cual es la proyección o el crecimiento o el decrecimiento de dicha producción. O de dicha temporada. Financieramente siempre nos regimos por	Según Ross, Westerfield y Jaffe (2005), las decisiones de índole financiero son la medula espinal de toda organización, por tanto, para generar valor dentro de la organización es necesario que el administrador financiero (gerentes) tengan claro al momento de tomar decisiones tales como: invertir fondos en la compra de un activo, en el pago de un servicio o en el pago de una deuda, éstas erogaciones de dinero generaran en el futuro mayores entradas de efectivo que de lo que costaron. Así mismo los autores plantean que la empresa debe vender bonos, acciones y cualquier otro instrumento financiero que genere mayor efectivo del que cuestan. Por tanto, establecen la importancia del análisis de los estados financieros y del presupuesto de efectivo de la organización, para suministrarle al	El grupo de empresas necesita reestructurar el departamento de finanzas que actualmente tiene, en el sentido de que es imperante contar con la experiencia y conocimientos de un profesional en el área financiera que pueda planificar, organizar, dirigir y medir los resultados de las políticas y objetivos a fin de establecer correctamente procesos financieros para la toma de decisiones. Se interpreta de la entrevista que los análisis realizados para tomar decisiones se presentan sin orden aparente y sin basarse en estudios concretos del área financiera, por tanto las decisiones carecen de fundamentos financieros,

Cuadro 35 (cont.)

	trimestres, nos regimos por cierre de temporada y las decisiones financieras se toma cuando se manejan las variables del consumo y de la cantidad de producción.	suministrarle al que toma la decisión (gerente, administrador, presidente) toda la información necesaria para una acertada toma de decisiones. Los estados financieros que se debe conocer e interpretar son: el balance general, el estado de resultados, el capital de trabajo neto, el flujo de efectivo financiero, para de ahí calcular los ratios o razones financieras.	desaprovechando las oportunidades que se presentan en términos de explorar nuevas fuentes de ingresos, disminución de costos selección de alternativas más eficientes.
Criterios utilizados para la toma de decisiones	Financieramente, las decisiones financieras son básicamente dos cosas: cuanto debemos o cuanto nos deben y cuanto podemos endeudarnos y la decisión mas practica es cruzar y llegar a un punto de equilibrio donde podamos sopesar el, el compromiso financiero versus el compromiso que tenemos en existencia, en la.. que queda en inventario	Para los autores Koontz y Weinrich (2004) existen cuatro modelos de criterios para tomar decisiones: •Certeza: Se sabe con seguridad cuáles son los efectos de las acciones. •Riesgo: No se sabe qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí se sabe qué puede ocurrir y cuál es la probabilidad de ello. •Incertidumbre estructurada: No se sabe qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí se sabe qué puede ocurrir de entre varias posibilidades.	En el grupo de empresas se debe afianzar la cultura organizacional financiera, en cuanto a resaltar la importancia de las finanzas en todas y cada una de las decisiones que son tomadas, por cuanto las consecuencias de las mismas se verán reflejadas en la operatividad del grupo que al final de cuentas en un numero, que estará sumando o restando valor. De tal manera que esta cultura financiera debe: • Iniciarse en flujos de

Cuadro 35 (cont.)

		• Incertidumbre no estructurada: En este caso no se sabe qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Es cuando no se tiene ni idea qué puede pasar.	información interdepartamental que fomenten la participación de todos. • aplicación de los conocimientos teóricos en las áreas administrativas, contables y financieras de los involucrados. • Promover la participación de los gerentes de departamento en aportar ideas y soluciones que vayan de la mano a sus experiencias personales y laborales.
Etapas en la toma de decisiones	Las variables macroeconómicas del país, una tasa financiera, una tasa de inflación, se toman las precauciones con una inflación, con un sistema cambiario y sobretodo se hace el análisis del riesgo de de la inversión financiera.	Según Koontz y Weinrich (2004) estas son las etapas previas y posteriores a la toma de decisiones: • Identificación y diagnóstico del problema • Generación de soluciones alternativas • Selección de la mejor manera • Evaluación de alternativas • Evaluación de la decisión • Implantación de la decisión	En la organización las etapas en la toma de decisiones deben gestarse en el conocimiento de la situación financiera del grupo de empresas, teniendo como base una sana gestión financiera que se vea reflejada en incremento del valor de los activos y de los ingresos y esto se logra mediante el análisis continuo de los aspectos administrativos y financieros

Cuadro 35 (cont.)

			alineados con la planificación financiera y los objetivos propuestos, manteniendo siempre el control de los resultados y fortalecer la retroalimentación y resiliencia efectiva. Una vez que se haya generado conciencia de la importancia de los antes mencionado es cuando entran en el juego las etapas mencionadas por los autores Koontz y Weinrich.
Participantes en la toma de decisiones	Todos los departamentos están involucrados, el departamento de finanzas, el departamento de inventario, el departamento de ventas, el departamento de mercadeo y sobretodo el departamento de cuentas por pagar y cobranza.	Según Melinkoff (1998) en el proceso de selección de alternativas para tomar decisiones intervienen las personas involucradas en el proyecto o que se ven afectadas con la decisión.	Deben participar todos los miembros de la organización, en este caso, representados por todos los gerentes de los departamentos, a fin de cada uno brinde opciones, alternativas y posibilidades basadas en sus conocimientos, experticias y análisis, para entre todos llegar a la mejor opción, aquella que genere mayores beneficios o menores costos según sea el caso.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A partir del de la observación directa de la investigadora, el análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de encuesta tipo cuestionario y una vez interpretada la entrevista realizada en la presente investigación, que tuvo como objetivo general Proponer estrategias financieras para la toma de decisiones en las pymes del sector textil, se señalan las siguientes conclusiones:

En cuanto al diagnóstico de la situación de la gestión financiera que presenta el Grupo de empresas del Sur, una vez que se descompuso en sus aspectos administrativos y financieros se concluye que actualmente es deficiente y presenta marcadas debilidades en los cursos de acción de los gerentes que tienen bajo su cargo los departamentos que componen la organización y por tanto del personal que labora en la misma, cabe acotar que estas deficiencias y debilidades se repiten al analizar cada uno de los indicadores medidos.

En este contexto las debilidades y deficiencias encontradas inician en el desconocimiento de qué o cuales son las necesidades financieras del grupo, en algunos casos este desconocimiento es propio del gerente porque no se involucra, no se ocupa, ni se empatiza con la situación financiera del grupo de empresas, y otras veces dependiendo del áreas que representa el gerente es por falta de información de los sujetos activos que representan las otras áreas, que no propician canales de comunicación formales, orales y escritos, por tanto la planificación es débil como base de la gestión financieras, existe poca interrelación de los objetivos establecidos en la planificación con la misión, y esto es a

consecuencia de la situación económica del país que esta en constante cambio y a cual debe hacer frente el grupo de empresas para sobrellevar la situación económica y social del país, dado que estos cambios son mas rápidos que la actualización de la misión, repercutiendo en las metas organizacionales que tienen una baja frecuencia de cumplimiento.

Ahora bien, se presentan debilidades en el establecimiento de estrategias financieras para la gestión dentro de la organización, esta situación es alarmante, dado el nivel de envergadura tanto en ventas como en obligaciones financieras que tiene el grupo, qué un gerente no establezca estrategias da a considerar cómo logra los objetivos planteados, cómo dirige al personal y cual es su papel dentro de la organización. En contra posición se encontró que la función de organización forma parte esencial en las actividades realizadas en los departamentos, así como la de dirección, ambas funciones son aplicadas en la gestión financiera y aunque suene contradictorio, el gerente aun cuando en algunos casos desconoce el área financiera, si promueve en su personal la importancia de conocer la gestión financiera.

Por su parte la función de control presenta debilidades, en virtud de que no se controla, compara y retroalimenta con los resultados obtenidos, de esta manera, difícilmente se podrán alcanzar las metas propuestas y mucho menos ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento y reformulación de los procesos para lograr una gestión financiera eficiente desde sus aspectos administrativos.

Por otro lado, se encuentran los aspectos financieros, en donde la planificación financiera como el primero de los aspectos financieros de la gestión, presenta grandes debilidades en su ejecución, la elaboración de proyecciones con posibles escenarios futuros es deficiente, va de algunas veces a casi nunca, por

tanto no se preveen sorpresas ni imprevistos que puedan afectar la situación financiera futura del grupo de empresas, por su parte casi nunca son analizados mes a mes los estados financieros, de tal manera que se desconocen los activos, pasivos, egresos e ingresos del grupo de empresas, desconocer esta situación es determinante para disminuir la efectividad de políticas, planes y objetivos financieros.

Mientras tanto, el presupuesto de efectivo no se elabora mensualmente y con esto se pierde tiempo para ajustarse a posibles escenarios cambiantes y detectar desviaciones en la entrada de efectivo al grupo de empresas y por ende minimizar el impago de las obligaciones contraídas o perdidas en negocios por ausencia de fondos para afrontar o concretar los mismos.

Existe bajo compromiso con la gestión financiera que se refleja en el bajo porcentaje de aplicabilidad de las políticas financieras, aunado a esto la intervención de los gerentes en la proyección de las ventas no es mayoritaria, por tanto el desconocimiento de estos factores genera un vacío de información y motivación para todos los miembros de la organización. Las ventas son las originadoras de los activos, ingresos y negocios para el grupo de empresas, todas las actividades realizadas por los departamentos son nulas si las ventas no son alcanzadas. En el proceso de elaboración de las proyecciones se toman en consideración variables externas e internas y contar con la experticia de todos los involucrados nutre el proceso y genera compromiso con el cumplimiento.

La presencia de fondos excedentes en el grupo de empresa, permite manejar diversidad de opciones al momento de presentarse desajustes financieros y preveer retrasos de las cuentas por pagar o de las cuentas por cobrar, conocer los ingresos y egresos inmediatos permite visualizar la necesidad de solicitar financiamiento interno o externo, El Grupo de Empresas del Sur presenta un flujo

de caja que pocas veces es excedentario y a su vez la liquidez esta comprometida, dado que los ingresos ya están destinados al pago de obligaciones aun cuando no han entrado en cuenta, siendo esta practica peligrosa en los actuales momentos en donde la volatilidad del mercado y la capacidad de compra esta mermada y que puede afectar los niveles de ingresos.

La rentabilidad es considerada como una de las variables mas importantes dentro de la gestión financiera, la poca frecuencia de operaciones rentables, indica que existe deficiencias en las tomas de decisiones y en las actividades de los gerentes, un mal uso de los recursos y procesos administrativos en donde los recursos son invertidos en operaciones con rentabilidad inferior a la esperada.

En contraposición se tiene que la rotación del inventario rápida, lo cual es indicativo de que los productos importados y fabricados por el grupo de empresas satisfacen los gustos de los consumidores y que las marcas que manejan son aceptadas y solicitadas, de tal manera que las deficiencias antes señaladas en términos de flujo de caja, rentabilidad y liquidez obedece a factores internos de la gestión financiera del grupo de empresas y no a factores externos como los niveles de venta.

No existe claridad en cuanto a los términos y aplicaciones del flujo de caja y el presupuesto de efectivo, el primero puede ajustarse constantemente porque es a corto plazo (lo mas inmediato), y sus ajustes son considerados apropiados para determinar faltantes o excedentes en caja y ejecutar medidas correctivas. En cuanto al presupuesto como herramienta de control del efectivo, debería ajustarse trimestralmente, se indica este periodo de tiempo porque corresponde al plazo de un trimestre y porque los productos comercializados son producidos por temporadas: verano, escolar, diciembre, cuyos plazos oscilan entre los 90 días.

El análisis de los estados financieros por parte de los gerentes es casi nula, así como el uso de los ratios cuando se analizan, que uno o dos de los gerentes utilicen estas valiosas herramientas solo indica que los departamentos están trabajando aislados de los otros y que no esta en la cultura organizacional la prioridad de estudiar, analizar y comprender la situación financiera que vive el grupo de empresas, lo cual empobrece la toma de decisiones financieras por ausencia de información.

En cuanto a la identificación de los factores económicos, financieros y administrativos que influyen en la toma de decisiones del Grupo de empresas del Sur, se indica que los mismos presentan debilidades y en algunos casos son tratados por los miembros de la organización con deficiencias que directamente condicionan y limitan la toma de decisiones a escenarios con poca información y sin capacidad para discernir y comparar entre dos o mas alternativas.

El calculo de los precios para los productos se realiza en base a una formula confidencial que maneja el presidente del grupo de empresas y los gerentes de departamento directamente involucrados en la importación y producción de mercancía, sin embargo estos cálculos presentan debilidad en cuanto a que son realizados en base al mercado actual, es decir, se considera el tipo de cambio que fluctúa en el mercado al momento y no se consideran las fluctuaciones futuras, evidentemente esta practica origina los ajustes mensuales a los productos, situación que a su vez se ve reflejada en los flujos de caja y presupuestos deficientes que son considerados al momento de tomar decisiones de índole inmediata para cubrir los faltantes de fondos.

Los créditos recibidos por parte de las instituciones bancarias son destinados a cubrir pagos a proveedores y gastos fijos de la organización, lo cual evidencia una deficiente gestión financiera; si bien es cierto que las tasas de

interés actualmente representan un poco porcentaje en comparación con la inflación y propicia el endeudamiento bancario, es importante recordar que para endeudarse financieramente se deben considerar aspectos tales como: capacidad de pago, frecuencia del endeudamiento y destino de los fondos, no es recomendable endeudarse para pagar compromisos que no generan valor, el pago de los gastos asociados al endeudamiento como: comisiones flat, timbres fiscales, registros, notarias, ITF, entre otros, al sumarse pueden llegar a representar un porcentaje elevado de egresos al momento de determinar la utilidad del ejercicio, estas variables influyen en la toma de decisiones originando ruidos en la problemática y buscando solventar los síntomas del problema sin atacar la fuente que es la deficiente gestión financiera.

Por otro lado, si las operaciones comerciales presentan un rentabilidad baja, aun cuando los niveles de ventas son alcanzados, se concluye que los problemas se originan en el seno de gestión financiera que a su vez estimula el endeudamiento del grupo de empresas, como consecuencia de la poca información en cuanto a ratios y análisis de estados financieros que presenten un abanico de opciones y alternativas para tomar decisiones en el área financiera.

En términos de criterios utilizados para tomar decisiones se observan deficiencias en cuanto a la teoría planteada por Koontz y Weinrich, es poca la certeza en los departamentos de las consecuencias de las decisiones organizacionales tomadas, de tal manera que se genera mayor incertidumbre y se incrementa el riesgo de no saber si la decisión tomada es la correcta o perjudicial, por otro lado la centralización de las decisiones, que se evidencia en que la mayoría de las decisiones deben ser consultadas con el presidente del grupo de empresas es perjudicial para el normal desenvolvimiento de las actividades organizacionales.

Lo anteriormente indicado se constado mediante la observación directa, en donde se evidenciaron retrasos en las actividades a la espera de la aprobación o modificación de ciertas decisiones tomados por los gerentes de departamento, inseguridad en algunos gerentes al momento de tomar decisiones sin contar con la aprobación del presidente del grupo, pérdida de tiempo y recursos originados por reajustes en las acciones o cifras presentadas cuando el presidente del grupo no esta de acuerdo o solicita modificaciones, toma de decisiones incongruentes entre si, que perjudican la conceptualización de las líneas de mando en el personal, ya que su jefe inmediato le da directrices que luego son cambiadas por el presidente de la organización.

El proceso para tomar decisiones abarca, desde los criterios utilizados, las etapas previas, la propia toma en sí y los componentes que integran la toma, los gerentes deben lidiar a diario con la toma de decisiones, sin embargo en el grupo de empresas del sur, tales decisiones no son ejecutadas sin consultarle al presidente del grupo, el cual es el que tiene la ultima palabra, ya sea aprobando lo ya “decidido” por el gerente o estableciendo nuevas decisiones o modificando las existentes; de tal manera que la razón de ser y una de la principales funciones de los gerentes no la están realizando, la dependencia evidenciada representa en si misma una piedra de tranca en el avance de las acciones dentro de la organización, aun cuando a simple vista no se perciba.

Para los gerentes y demás miembros de la organización consultarle las opciones y decisiones al presidente del grupo es una practica normal y aceptada, no consideran que sea algo limitante ni que deba generarse preocupación por esa practica, por lo que esta arraigado en la cultura de la organización.

La discusión, interpretación y análisis de los indicadores de gestión permiten a los gerentes de cada departamento conocer las fortalezas y

debilidades de su equipo de trabajo y de las actividades que se realizan a fin de retroalimentarse y controlar los resultados con los objetivos planteados, de tal manera que el control de los resultados y el análisis de los indicadores son complementarios y de vital importancia y uso para el futuro del departamento y de la organización. La poca aplicación de las estrategias financieras por parte de los departamentos, propicia un desequilibrio entre el riesgo de las decisiones tomadas y la rentabilidad de las mismas para el grupo de empresas, aunado a esto se observo que las estrategias financieras carecen de integración de experiencias por parte de los gerentes, no poseen controles de medición en cuanto al cumplimiento y no son discutidas, por tanto no son las adecuadas.

La ausencia de proyectos de capital, refleja una situación financiera y económica con debilidades, en cuanto a que los objetivos no sólo deben estar alineados con la misión de la organización (que debe actualizarse) sino que también deben procurar en el largo plazo generar el crecimiento de la inversión y el incremento del valor de la organización.

Por otro lado resulta es importante destacar que el presidente del grupo de empresas del sur, maneja una concepción del proceso de toma de decisiones financieras, distinto al que los gerentes del grupo contestaron a través de la encuesta, en el capítulo anterior se reflejaron cuales fueron los resultados y hallazgos de la aplicación de la encuesta y entrevista, y es fácil notar que los puntos expresados son distintos, aunado a esto se evidencio mediante la observación directa que el proceso para tomar decisiones solo se da entre el presidente del grupo de empresas y algunos gerentes, dos o tres máximo, por tanto se corrobora lo obtenido mediante el análisis cuantitativo y se refuta el relato dado por el presidente de la organización; esto no implica que haya dispersión en los resultados, solo que deben minimizarse estas diferencias.

Reflexiones

En relación a la entrevista aplicada en el momento cualitativo se interpreta que el entrevistado conoce y resalta cuales son algunas de las variables estudiadas, así mismo relata cuales son las acciones que se realizan antes de tomar las decisiones, igualmente a través de su relato mencionó cuales son los puntos importantes a considerar para las decisiones financieras. En el mismo contexto describió como la organización estable un punto de equilibrio que sirve de referencia para decidir la capacidad de endeudamiento.

Adicionalmente a lo largo del discurso, el presidente se expresa en plural, dando a entender que en el proceso intervienen varias personas, incluso al final de al entrevista menciona los departamentos que estaban directamente vinculados con la toma de decisiones.

Resulta importante develar que para el presidente del grupo de empresas las experiencias relatadas en su discurso son para él correctas, su lenguaje corporal y gestual así lo manifestaron. Las percepciones del momento crearon un ambiente en donde el informante parecía estar dando una clase magistral de cómo tomar decisiones financieras, de qué variables son necesarias para tal fin y de cómo el equipo de trabajo llegaba a las mismas, sin embargo las reflexiones realizadas a esta entrevista develan ausencias de conocimientos financieros, confusión de conceptos básicos y discrepancias entre el deber ser y el ser dentro del grupo de empresas del sur y con las teorías administrativas y financieras comprobadas y comúnmente aceptadas.

Esto permite a la investigadora reflexionar en cuanto a la vinculación y compenetración del individuo con el entorno, el presidente del grupo de empresas del sur, se presenta a través de su discurso como un ser entregado al proceso de

toma de decisiones, como un ser receptor de ayuda y propenso al trabajo en equipo, estas cualidades que fácilmente fueron observadas en el periodo de tiempo que duro la entrevista son motivadoras, y deben ser copiadas por todos y cada uno de los miembros integrantes de la organización conformada por el grupo de empresas de sur, de tal manera que el compromiso con las actividades diarias sea algo innato y no impuesto.

RECOMENDACIONES

Con el fin de reforzar las conclusiones obtenidas y con la intención de mejorar y fortalecer la situación de la gestión financiera y los factores económicos, financieros y administrativos que influyen en la toma de decisiones del Grupo de Empresas del Sur, se sugiere tomar las siguientes acciones:

Afianzar los conocimientos, elementos y funciones de los aspectos administrativos y financieros que conforman la gestión financiera, a fin de comprender qué se quiere y cuando se quiere, de tal manera que se establezca el cómo, con la participación de todos los gerentes de departamento.

Vincular a todos los gerentes al área financiera, es vital que las funciones y actividades financieras sean conocidas por todos los integrantes de la dirección a fin de crear o mejorar en ellos el compromiso organizacional.

Crear y arraigar la cultura financiera a todos los miembros de la organización, cada acción genera beneficios o pérdidas y la medición de las mismas se realiza de manera financiera.

Revertir de inmediato los flujos de caja ajustados y la poca liquidez, establecer estrategias que conviertan estas deficiencias en fortalezas y le permitan a la organización afrontar cómodamente las obligaciones contraídas y eventualidades inesperadas.

Crear políticas financieras que estipulen el uso constante de los análisis de los estados financieros y el análisis de los ratios financieros como herramientas claves en el proceso de toma de decisiones.

Estudiar con cautela las opciones de financiamiento bancario, y una vez obtenido destinarlo para todas aquellas inversiones o egresos que incrementen la rentabilidad del grupo de empresas, que agreguen valor a los productos nuevos por lanzar al mercado o para desarrollar nuevas líneas de producción de la mercancía nacional fabricada dentro de las instalaciones de la organización.

Establecer criterios para la delegación de funciones, mediante la descentralización de las actividades de tal manera que personal gerencial tome decisiones de índole financiero sin la autorización del presidente del grupo de empresas; esto debe lograrse a través de la elaboración y cumplimiento de un organigrama claro de líneas de mando y procesos en donde el personal gerencial tenga las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para tomar decisiones, en este contexto se debe realizar una actualización de las descripciones de cargos de cada uno de los puestos de trabajo.

Establecer estrategias financieras para la toma de decisiones.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Propuesta de estrategias financieras para la toma de decisiones en las pymes del sector textil.

Presentación Introductoria de la Propuesta

La presente propuesta, busca diseñar estrategias financieras que permitan la toma de decisiones favorables en las pymes del sector textil Grupo de Empresas del Sur, ubicadas en el municipio Girardot del estado Aragua; con estas estrategias se pretenden establecer cursos de acción a realizar por los gerentes y el presidente del grupo de empresas al momento de tomar decisiones, de tal manera que la decisión tomada sea la más acertada y menos costosa para la organización y permita siempre el logro de los objetivos planteados.

El Grupo de Empresas del Sur actualmente presenta deficiencias en la gestión financiera y en la toma de decisiones participativa de los gerentes que están al frente de los departamentos que integran la organización, existe diversidad de criterios y opiniones acerca de cómo se realiza el proceso de toma de decisiones y de cómo estas afectan la situación financiera del grupo de empresas, en el marco de una administración con debilidades que no tiene como prioridad el conocimiento del área financiera de todos los involucrados, solo unos cuantos están conscientes de qué y cómo se realizan o toman las decisiones aun cuando todos son afectados de las mismas.

Las estrategias financieras que se presentaran a continuación buscan integrar a todos los miembros de la organización y conseguir las mejores fuentes de inversión y recursos económicos para fortalecer las operaciones comerciales, expandir los proyectos de capital y lograr objetivos que maximicen el valor de la

organización. En las mismas se especifican los pasos a seguir para llevar aplicar la estrategia con la máxima utilización de los recursos disponibles.

Justificación de la Propuesta

El grupo de empresas del sur, posee factores esenciales favorables que distinguen a la organización de otras del mismo sector, cuenta con la aceptación del mercado de sus productos, dado que su rotación de inventario es rápida y sus productos tienen ventas elevadas, parte de sus productos son fabricados nacionalmente, lo cual los califica como empresas manufactureras y facilitan su acceso al crédito y posee alianzas comerciales de publicidad con algunos clientes (a nivel nacional) para que en sus redes sociales se promocionen los productos, por tanto mejorar su gestión financiera y el proceso para tomar decisiones permitirá, tomar cursos de acción alineados al logro de los objetivos, maximizar su valor de mercado, aumentar la frecuencia de la rentabilidad en sus operaciones, mejorar su planificación financiera e incrementar sus niveles de liquidez.

En tal sentido, León (2014), plantea que las estrategias envuelven a la organización en un todo, y que es un modelo a seguir para lograr los objetivos, permitiendo organizarlos y tomando acciones que se ejecutaran en el corto y largo plazo que se cumplen por la administración de los gerentes y se fundamenta en la planificación financiera.

Por otro lado, las estrategias a presentar representan un valioso aporte para la plantilla de gerentes del grupo de empresa del sur ya que le indicaran paso a paso cuales son los cursos de acción a tomar para revertir las deficiencias y debilidades encontradas en la investigación y cómo medir y retroalimentarse de los resultados obtenidos a fin de enmendar variaciones y conseguir los objetivos. Estas estrategias podrán ser utilizadas en otras empresas del sector textil, dado que están enmarcadas por la situación de la gestión financiera, de los factores que influyen en la toma de decisiones financieras y en cómo es ejecutado el proceso de toma de

decisiones, sin que éstos sean específicos, sino más bien generalizados a todas las organizaciones.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Elaborar Estrategias Financieras para el proceso de toma de decisiones en las pymes del sector textil Grupo de Empresas del Sur.

Objetivo Específico

1. Crear el departamento de Planificación Financiera.
2. Implantar la Planificación Financiera en el Grupo de Empresas.
3. Analizar los estados financieros y ratios financieros para la toma de decisiones.
4. Definir los proyectos de capital.
5. Identificar las necesidades de financiamiento.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta se mide desde las perspectivas: técnicas-operativa, psicológicas, legal y económica (costo-beneficio).

Perspectiva Técnicas-Operativa

Representada por los recursos tecnológicos tanto en hardware como en software que posee el grupo de empresas de tal manera que éstos sean aptos para implementar la propuesta. La empresa posee una red física e inalámbrica de computadoras con impresoras, escaners, puertos USB y canales de comunicación interconectados por internet y wifi en todas las oficinas y departamentos. En cuanto al software las computadoras tienen el sistema operativo Windows 10, totalmente actualizado y el programa administrativo y financiero PROFIT PLUS. Por tanto bajo

esta perspectiva no hay impedimentos para la aplicación de las estrategias financieras para la toma de decisiones.

Perspectivas Psicológicas

Dentro de la complejidad de las organizaciones la resistencia al cambio es algo inherente y con lo cual todos los gerentes y miembros de la organización deben trabajar para minimizar los efectos en el clima organizacional, por tanto la implementación de esta propuesta podría generar resistencia en algunos de los trabajadores del Grupo de Empresas del Sur, dado que los resultados obtenidos indican que no todos los integrantes poseen cultura financiera ni han participado en la toma de decisiones.

Sin embargo, esto no es una limitante para la aplicación de las estrategias que se presentaran, más bien, esta resistencia generara lluvia de ideas y expondrá los criterios de los involucrados de tal manera que se realicen consensos mediante la comunicación de las fortalezas y beneficios que esta propuesta dará a la organización.

Perspectiva Económica

La propuesta es evaluada y medida desde el punto de vista económico, con respecto a los costos asociados a su posible ejecución. Para esto se realiza un análisis costo-beneficio.

Análisis Costo-Beneficio

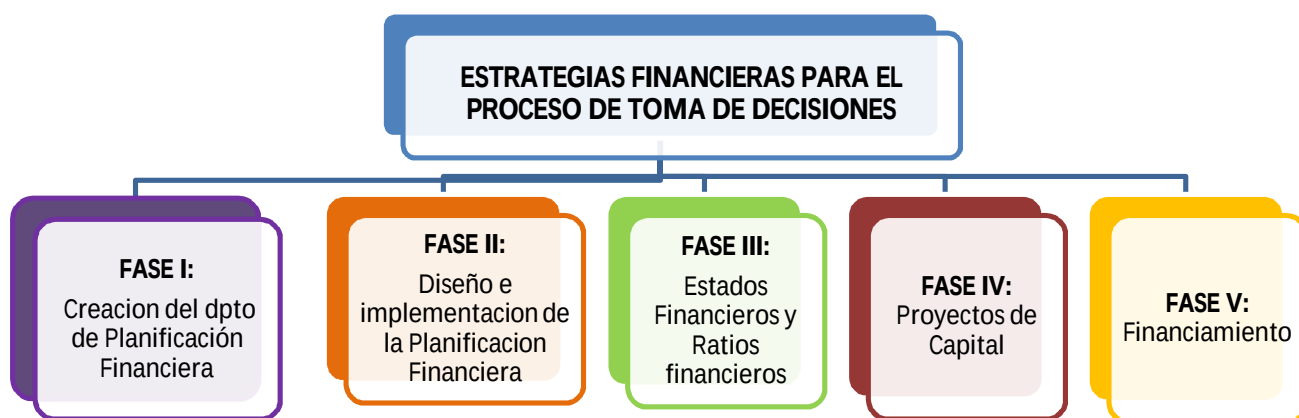
En este análisis, se tomarán en cuenta aquellos costos en los cuales se deberán incurrir para la implementación de la propuesta y se comparara con los beneficios que las estrategias financieras representarán para la toma de decisiones dentro del Grupo de Empresas del Sur.

Costos: Los costos adicionales a los actuales dentro del Grupo de Empresas, esta la creación de un departamento de planificación financiera cuyas funciones estarán enmarcadas a los procesos inherentes de la planificación financiera y deberá velar por el cumplimiento de la misma y así como de los objetivos planteados para la implementación de las estrategias financieras. Este departamento deberá estar integrado por un gerente y un analista especializados en el área financiera.

Beneficios: La aplicación de estas estrategias permitirá, minimizar la incertidumbre y desconocimiento de los escenarios financieros para el grupo de empresas del sur, garantiza la integración de todos los miembros en la organización y la comunicación constante del nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos y la toma de decisiones financieras acertada y acorde a la situación financiera del grupo de empresas en el momento y sus proyecciones para el futuro.

Gráfico Nro. 32

Estructura de la Propuesta



Fuente: Navarrete, A. (2017)

Desarrollo de la Propuesta

Fase I: CREACION DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El grupo de empresas del sur, en la actualidad tiene deficiencias en la gestión financiera del grupo, las actividades financieras se encuentran mezcladas entre la gerencia de servicios administrativos y el departamento de finanzas, de tal manera que no son claras las funciones que desempeña cada departamento y existen muchas funciones que no realiza ninguno de los dos. Por tanto se propone la creación de un departamento de planificación financiera, con el fin de planificar y organizar las actividades dentro de la organización, además de implementar todas las actividades que se proponen en la presente propuesta.

Este departamento deberá contar con un gerente y un analista financiero, cuyos perfiles deberán ser:

- Gerente: Licenciado en Administración, Contaduría o Economista. Especialista en el área financiera. Experiencia en cargos similares de por lo menos 4 años. Debe manejar el proceso administrativo y todas las funciones del mismo, debe comprender de finanzas corporativas: elaboración de presupuestos, proyecciones, análisis de estados financieros, análisis de proyectos de inversión, delegación de funciones y manejo de personal.
- Analista Financiero: Licenciado en Administración o Contaduría o puede ser Técnico Superior Universitario con experiencia en cargos similares de por lo menos 4 años, debe tener conocimientos contables, manejar el proceso administrativo, y manejo de información confidencial.

Las funciones y actividades que se realizaran en este departamento serán las siguientes:

Cuadro Nro. 36: Funciones del Departamento de Planificación Financiera

	FUNCIONES	LINEA DE REPORTE
GERENTE	1.-Contribuir en la elaboración de las proyecciones de ventas. 2.- Facilitar herramientas y conceptos a los departamentos para la realización de propuestas para la planificación financiera. 3.- Unificar los criterios de todos los departamentos para la elaboración de la planificación financiera. 4.- Realizar seguimiento a los objetivos planteados a cada departamento. 5.- Analizar las comparaciones y desviaciones en los objetivos planteados interrelacionando los resultados emitidos por todos los departamentos. 6.- Ofrecer alternativas financieras y administrativas para definir objetivos y alcanzar las metas propuestas. 7.- Contribuir en la asignación de funciones y actividades en los departamentos para cumplir la planificación financiera. 8.- Facilitar herramientas y conceptos a los departamentos para la realización de sus presupuestos anuales. 9.- Analizar e interpretar los presupuestos anuales de cada departamento para elaborar el del grupo de empresas. 10.- Analizar los cierres trimestrales de la situación financiera del grupo de empresas. 11.- Analizar los indicadores de gestión de cada departamento y ofrecer comparaciones con los históricos y con las proyecciones. 12.- contribuir en la gestión del dpto de finanzas en la presentación de proyecciones y escenarios financieros. 13.- Evaluar y analizar los resultados de los estados financieros. 14.- Analizar los ratios financieros y elaborar conclusiones y recomendaciones. 15.- Contribuir en la toma de decisiones de los proyectos de capital del grupo de empresas. 16.- En base a la planificación financiera recomendar solicitudes de apalancamiento financiero. 17.- Coordinar y Co-presentar semanalmente reuniones de seguimiento y planificación con todos los gerentes de departamento, mas el gerente general y presidente (si los mismos están presentes, sino solo con los gerentes).	PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL
ANALISITA FINANCIERO	1.- Elaborar posibles escenarios financieros en base a la proyección de ventas. 2.-Servir de apoyo y consulta a los departamentos que requieran información financiera para realizar sus actividades de planificación y presupuestos anuales. 3.-Elaborar el flujo de caja bimensual del grupo de empresas. 4.- Solicitar información financiera a los departamentos y verificar el envío de la misma de acuerdo a lo solicitado. 5.-Contribuir en la realización de los cierres mensuales y trimestrales de la situación financiera del grupo de empresas. 6.- Calcular los ratios financieros. 7.- Elaborar resúmenes y presentaciones de los indicadores de gestión de cada departamento. 8.- Realizar cierres mensuales de la situación financiera en base a la información suministrada por los departamentos. 9.- Convocar y preparar semanalmente reuniones entre todos los gerentes de departamento, el gerente general y el presidente del grupo de empresas.	GERENTE DE PLANIFICACION

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Seguimiento y Control: este departamento debe cumplir metas mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. La retroalimentación de los objetivos alcanzados o variaciones en los cursos de acción deben reflejarse en reuniones semanales y en los indicadores de gestión de su departamento y de los otros departamentos con los cuales desarrolle objetivos en conjunto.

Beneficios: la creación de este departamento permitirá organizar las responsabilidades dentro del grupo de empresas orientando las mismas hacia el área financiera mediante la planificación de actividades y logro de objetivos, ejerciendo el control como herramienta de retroalimentación. La incorporación de este departamento al grupo de empresas permitirá conocer y manejar toda la información financiera necesaria correctamente para la toma de decisiones.

A continuación se presentara el organigrama actual del Grupo de Empresas del Sur y luego el Organigrama Propuesto con la creación del departamento de Planificación Financiera.

Gráfico Nro. 33: Organigrama Actual del Grupo de Empresas del Sur

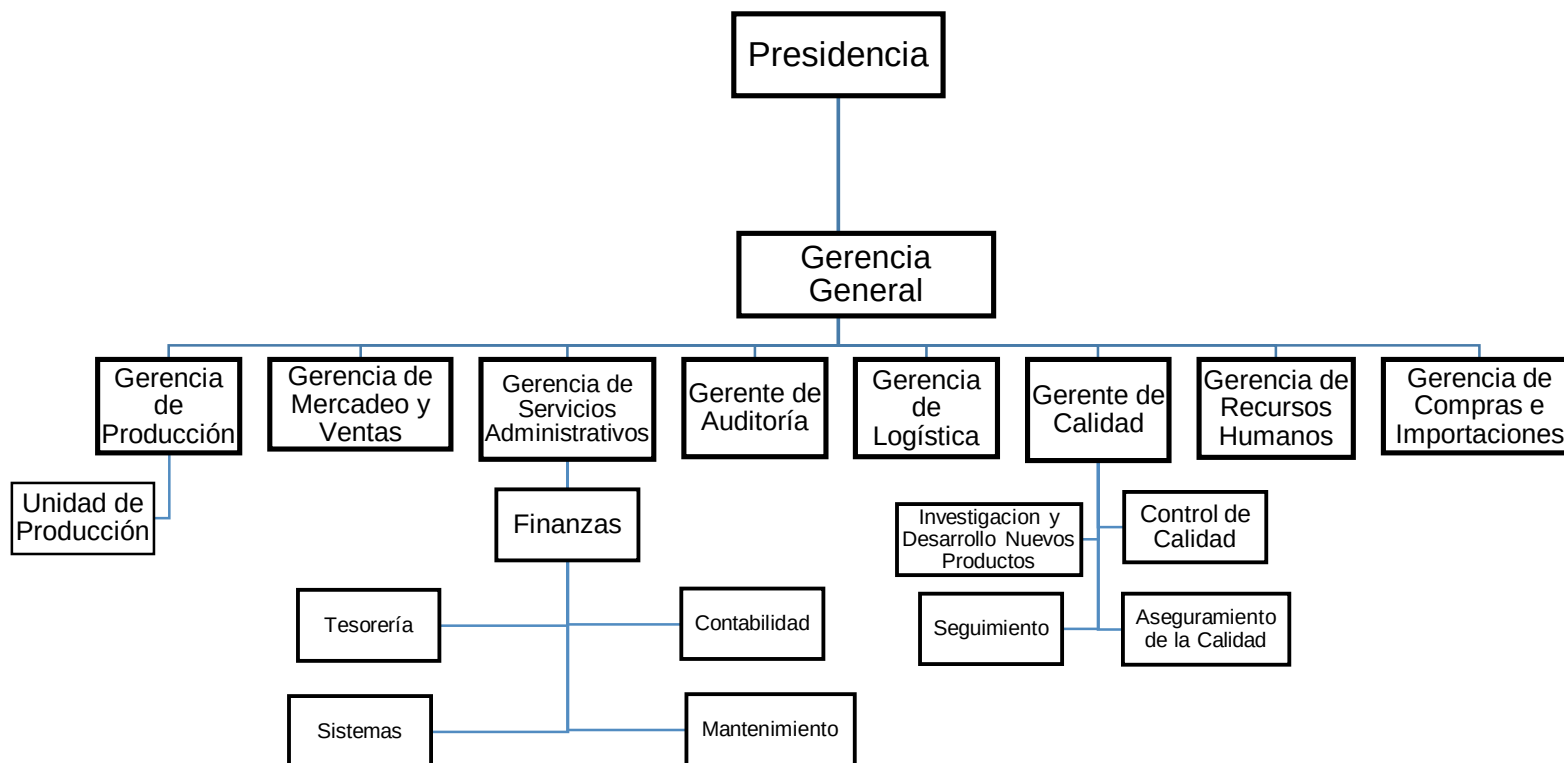
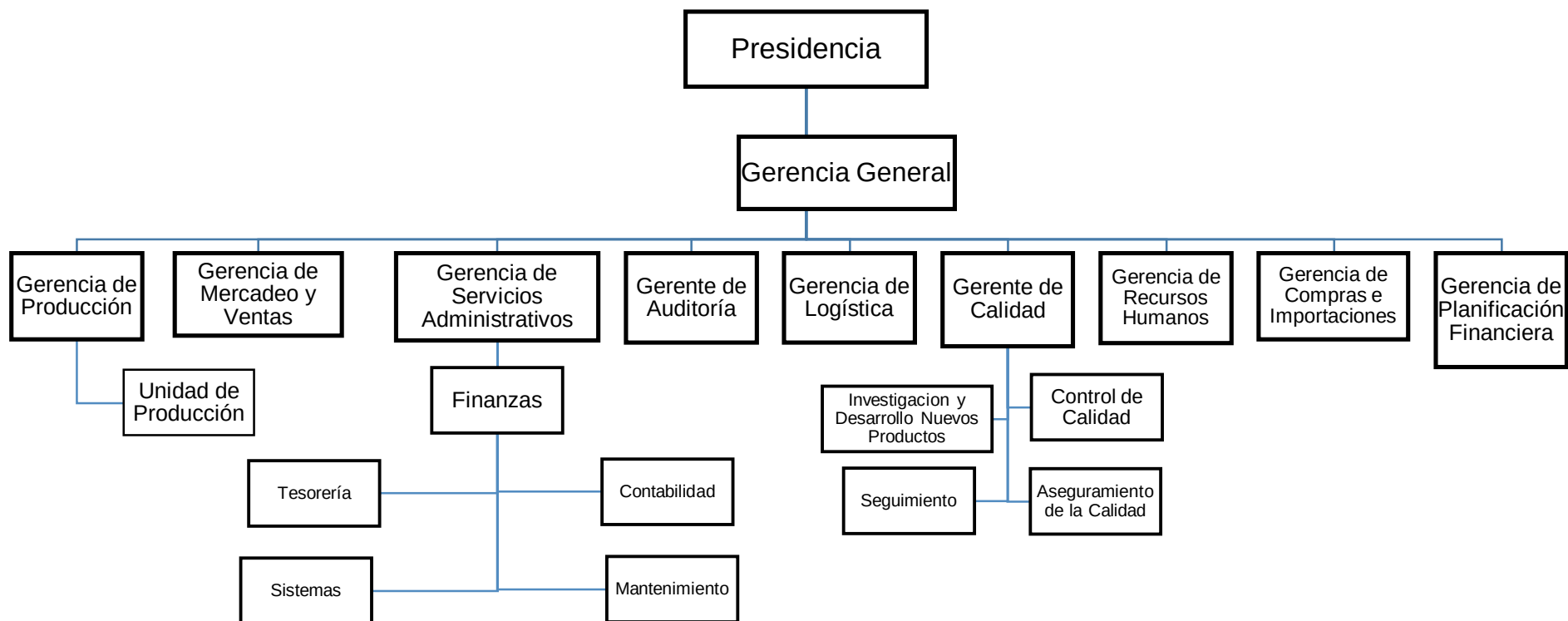


Gráfico Nro. 34: Organigrama Propuesto para el Grupo de Empresas del Sur



Fase II: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

II.1 A Largo plazo

II.1.a- Definir las metas organizacionales para un periodo mayor a 12 meses y menor a los 24 meses.

En base a la misión y visión de la empresa se deben determinar cuales son los metas a alcanzar para el siguiente ejercicio económico, esto se logra conjuntamente entre el presidente del grupo de empresas, el gerente general y los gerentes de departamento, de tal manera que cada uno exponga sus opiniones, alternativas y consejos de cual debe ser el desarrollo y crecimiento del negocio a futuro. Por otro lado, la participación activa de los gerentes de departamento promueve la integración de todos y afianza la cultura financiera dentro de la organización.

Los cursos de acción definidos para alcanzar las metas dentro de 18 a 24 meses deben ir de la mano con los objetivos en el corto plazo, por tanto cada departamento debe trabajar no solo en el presente y futuro inmediato (actual ejercicio económico) sino también en ir logrando los objetivos parciales que le permitirán alcanzar la meta propuesta a largo plazo.

Seguimiento y Control: mensualmente se deben notificar los avances que se han realizado en el logro de los objetivos y metas planteados.

Beneficios: conocer en el presente cuales son las metas del futuro y establecer las actividades que permitirán llegar a esas metas.

II.2 A Corto plazo

II.2.a- Definir las metas organizacionales para un periodo de tiempo de 12 meses

Las metas organizacionales iguales o menores a 12 meses se entienden como aquellas a las cuales todos los miembros de la organización debe enfocar todas sus actividades a fin de conseguirlas, estas metas están conformadas por objetivos parciales que deben irse completando en los lapsos especificados y de no ocurrir así, solo mediante la revisión mensual de los objetivos es que podrán detectarse las variaciones y establecer cursos de acción para corregir y lograr la meta planteada.

En la definición de estas metas organizacionales deben intervenir todos los gerentes departamentales, conjuntamente con el presidente del grupo de empresas y el gerente general. En un ambiente de incertidumbre y volatilidad económica en la que se encuentra el país, es imperante que todos los gerentes aporten ideas, consejos, alternativas y opciones para el logro de los objetivos, de tal manera que la meta sea conocida, entendida y enfocada en las actividades diarias de todos los miembros de la organización.

En este sentido tienen que realizarse las siguientes actividades:

- Reunión del presidente del grupo de empresas con el gerente general y los gerentes de todos los departamentos para definir las metas organizacionales en el ejercicio económico y decidir entre todos qué acciones se realizarán para el logro de los objetivos y alcance de la meta.
- Cada gerente de departamento debe informar a sus trabajadores de lo que la empresa requiere y hacia donde va, de tal manera que entre los miembros del departamento se realice una tormenta de ideas para decidir las mejores acciones a desarrollar para desde su área aportar y conseguir el objetivo.

- Realizar reuniones semanales para medir los avances en los objetivos, estas reuniones deben hacerse con el gerente general y todos los gerentes de departamento o entre los gerentes de departamento, la ausencia del presidente o gerente general no debe ser limitante para medir los progresos o conocer los obstáculos encontrados y determinar si se presentaran retrasos.

Seguimiento y Control: mensualmente cada departamento debe notificar de los avances o variaciones que ha tenido en el logro de los objetivos de su departamento, así como deberá informar cuáles son las acciones que realizara para corregir las desviaciones o solicitar el apoyo de los demás departamentos para que en conjunto puedan lograrse los objetivos planteados.

Beneficios: mejorar la gestión financiera actual del grupo de empresas del sur, permitiendo a los gerentes conocer sus fortalezas y debilidades y organizar sus actividades para mejorar la efectividad del departamento.

II.2.b- Elaborar el presupuesto anual de la organización.

El presupuesto anual del grupo de empresas debe surgir de la unión y esfuerzo de todos los departamentos que integran la organización, en vista de que cada área maneja sus propios recursos en cuanto a lo que genera, lo que requiere para operar y lo que gasta, por tanto, se deben elaborar estos presupuestos antes de unificar y generar el definitivo. Este presupuesto puede ser elaborado por el departamento de finanzas o el de planificación financiera.

Presupuesto de Ventas: tiene que ser laborado conjuntamente entre el presidente del grupo, el gerente general y los departamentos de mercadeo y ventas y el departamento de compras. Debe surgir de la unión y sinergia de varias variables:

- Análisis de la economía nacional y su influencia en los niveles de venta: estudiar el mercado, la participación de las líneas de productos comercializadas, niveles de inflación estimados, niveles de escasez esperados, tiempos de navegación en alta mar de la mercancía, así como los tiempos para nacionalización.
- Competencia: participación propia en el mercado de los productos comercializados por el grupo de empresas, precios de los competidores, calidad de los competidores, red de comercialización de los competidores.
- Políticas estatales: estudiar los incentivos productivos y comerciales que emprenden el gobierno nacional para el sector textil y para las pequeñas y medianas empresas, aprovechar las alianzas surgidas en el marco de los motores productivos de la nación.

Este presupuesto debe reflejar toda la información, en cuanto a la proyección de las ventas y proyección de los costos y gastos asociados para alcanzar los niveles de ventas proyectados.

Presupuesto de compras (nacionales e importaciones): tiene que ser elaborado conjuntamente por el presidente del grupo de empresas, el gerente general y los departamentos de compras e importaciones, el departamento de producción y el departamento de calidad. Debe surgir de la unión y sinergia de varias variables:

- Tiempos de navío para la mercancía importada, así como los costos en los que se incurren por importar la mercancía, desde el armado del contenedor, puesta en mar, llegada a puerto, almacén, nacionalización, transporte, entre otros.
- Plazos de crédito y condiciones de pago de los proveedores internacionales.
- Compra de materia prima nacional, plazos de crédito y condiciones de pago de los proveedores nacionales.

Presupuesto de Cuentas por Cobrar: tiene que ser elaborado por el departamento de cuentas por cobrar conjuntamente con el gerente de comercialización y ventas. Deben establecerse claramente las políticas financieras en cuanto a las condiciones de pago y plazos de crédito a otorgar a los clientes. En este sentido las personas antes indicadas deben definir cómo y de cuanto tiempo serán las cuentas por cobrar para los clientes, ya sea que se establezcan para todo por igual o si existen distintos criterios de acuerdo a alianzas comerciales. Este presupuesto refleja como serán los ingresos de los fondos mes a mes de acuerdo a las políticas de plazo y a las condiciones de pago, de tal manera que se proyectarán en base al presupuesto de ventas.

Presupuesto de Cuentas por Pagar: tiene que ser elaborado por el departamento de cuentas por pagar y el gerente de administración. Una vez que se elabora el presupuesto de compras y se cuenta con las proyecciones de gastos, deben definirse las políticas de pago a los proveedores bajo estos posibles criterios: antigüedad de la deuda, importancia del proveedor, futuras negociaciones o cualquier otro criterio que indique cómo deben realizarse los pagos a fin de proyectarlos y anexarlos en el presupuesto anual de la empresa.

Prepuestos de Impuestos: tiene que ser realizado por el departamento de contabilidad, en base a las ventas y compras proyectadas, de tal manera que determinen mes a mes cual será el pago por retenciones de IVA, estimada de ISLR y demás impuestos establecidos en la ley.

Presupuesto de gastos: tiene que ser elaborado por el departamento de finanzas, en base a los históricos del año anterior mas el incremento proyectado de la inflación del año en curso, así mismo deben intervenir todos los departamentos del grupo de empresas, dado que cada uno genera gastos en sus unidades. Entre los gastos fijos tenemos: personal, servicios, patentes, contribuciones y los gastos por certificación de calidad.

Presupuesto de Obligaciones Bancarias: tiene que ser elaborado por el departamento de finanzas, debe incluir los egresos por concepto de pagos a capital y de intereses de la deuda financiera contraída con las instituciones bancarias.

Presupuesto de Gastos Financieros: tiene que ser elaborado por el departamento de finanzas, el mismo se hará en función a las actuales líneas de crédito que maneja el grupo de empresas y se determinaran las posibles retomas de fondos de acuerdo al pago de las amortizaciones y disponibles en línea. Estos gastos contemplan: intereses, comisiones, timbres fiscales y otros gastos en los que se incurran para obtener el financiamiento bancario.

Seguimiento y Control: mensualmente cada departamento debe revisar la información histórica y proyectada que utilizo para elaborar su presupuesto anual, y determinar variaciones para corregirlas o incorporar nuevas variables en el calculo de las cifras y de esta manera ir ajustando su presupuesto mes a mes, de tal manera que se minimicen los efectos de la presencia de grandes variaciones. Por otro lado, semestralmente se deberán revisar nuevamente las metas planteadas y definir si seguirán siendo las mismas que se plantearon con anterioridad o si hay nuevas.

Beneficios: conocer el resultado esperado para el cierre del ejercicio económico, y con el presupuesto inicial ajustar las necesidades de ingresos y egresos del grupo de empresas para el periodo en estudio. Ejercer eficientemente las actividades administrativas: planificación, organización, dirección y control.

A continuación, se presenta el modelo de Presupuesto:

Cuadro Nro. 37: Modelo de Presupuesto Anual

PRESUPUESTO ANUAL

GRUPO DE EMPRESAS DEL SUR

AL

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PROYECCION DE VENTAS												
PROYECCION DE COMPRAS												
INGRESOS POR COBRANZAS	a											
PAGOS A PROVEEDORES NACIONALES	b											
PAGOS A PROVEEDORES INTERNACIONALES	c											
IMPUESTOS	d											
GASTOS FIJOS	e											
AMORTIZACIONES BANCARIAS	f											
INTERESES BANCARIOS	g											
GASTOS FINANCIEROS	h											
TOTAL	TOTAL= A+B+C+D+E+F+G+h											

Fuente: Navarrete, A. (2017)

II.2.c- Realizar cierres trimestrales de gestión

Mensualmente cada departamento debe realizar su cierre de gestión, con los alcances obtenidos de los objetivos mensuales planteados, indicar desviaciones presentadas y definir nuevos objetivos de ser necesario para lograr las metas propuestas o para incorporar nuevos objetivos y metas a la planificación ya establecida. Este cierre mensual tiene que incluir los ingresos y egresos de fondos que origino el departamento, y explicar el porque de los mismos, para afianzar las practicas generadoras de ingresos o eliminar las generadoras de egresos no presupuestados. Una vez realizado el cierre mensual de actividades de cada departamento, se debe comunicar a todo el tren gerencial, para su análisis y posterior comunicación a todos los miembros de la organización.

Estos indicadores deben indicar el cumplimiento o no de las siguientes premisas:

1. Aportes al logro de objetivos de otros departamentos.
2. Aportes al cumplimiento de los presupuestos interdepartamentales.
3. Valor agregado generado a la organización en la realización de las actividades diarias del departamento.
4. Definición de nuevas metas y objetivos para la planificación financiera al corto y largo plazo.

Seguimiento y Control: mensualmente cada departamento notificara el estatus de sus objetivos y el resultado de sus indicadores de gestión a través de un informe escrito a todos los jefes de departamento, gerente general y presidente del grupo de empresas. Igualmente, se hará una breve exposición de sus resultados en la reunión mensual de cierre de mes con todos los involucrados anteriormente nombrados.

Beneficios: conocer las debilidades y fortalezas de los departamentos para mantener o mejorar la situación.

Fase III: ELABORACION Y ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LOS RATIOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES

III.1- Elaborar mensualmente los estados financieros

La organización tiene que estipular mensualmente la fecha de cierre contable del periodo anterior, en este caso mes, por tanto, a lo sumo a los 10 días hábiles del mes ya se debe contar con los estados financieros:

- En los primeros 5 días hábiles del mes se tienen que cargar en sistema toda la información contable, financiera y administrativa correspondiente al mes anterior.
- En los subsiguientes 5 días hábiles del mes se tiene que elaborar los estados financieros: balance general, estado de resultados, flujo del efectivo.
- La elaboración de los estados financieros debe ser una acción conjunta de los departamentos de contabilidad, administración y finanzas.
- Una vez elaborados los estados financieros, el departamento de finanzas debe analizarlos mediante el uso de los ratios financieros.

Seguimiento y Control: cada departamento es garante de vaciar en el sistema la información necesaria para la realización de los estados financieros, el retraso de la información genera ineficiencia en todos los departamentos dependientes de la misma, por tanto cualquier departamento que luego del tiempo establecido no pueda acceder a la información que requiere, debe notificar inmediatamente para que se hagan los correctivos necesarios y se pueda disponer de la información inmediatamente.

Beneficios: conocer la situación financiera del presente para tomar decisiones.

III.2.- Analizar mensualmente los Estados Financieros mediante el calculo de los ratios financieros y para la toma de decisiones

Partiendo de la elaboración de los estados financieros, el departamento de planificación financiera tiene que calcular los ratios financieros y proceder al análisis de los mismos para presentar ante el presidente del grupo, gerente general y los gerentes de los otros departamentos, a fin de que todos conozcan cómo esta la situación financiera del grupo y a partir de los análisis de los ratios se tomen las decisiones financieras.

Los ratios financieros que deben calcularse son:

1. Solvencia a corto plazo: razón circulante y prueba del ácido
2. Actividad: rotación de activos totales, rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios.
3. Apalancamiento financiero: razón de endeudamiento y cobertura de intereses.
4. Rentabilidad: margen de utilidad, rendimiento sobre los activos, rendimiento sobre el capital, razón de pago.
5. Razones de valor del mercado: precio del mercado, razón precio-utilidad, rendimiento de los dividendos.

La presentación de los ratios financieros y el análisis de los estados financieros permite al presidente del grupo y al gerente general tomar las decisiones necesarias para la continuidad del negocio, y a los gerentes de departamento les permite conocer, analizar y reflexionar sobre aquellas actividades que no son adecuadas y que ponen en riesgo la salud financiera de la empresa para tomar de inmediato los correctivos.

Conjuntamente con la presentación de éstos resultados es necesario contar con la data histórica y proyectada, de tal manera que se expongan al presidente y gerente general toda la información financiera necesaria para la toma de decisiones.

Seguimiento y Control: mensualmente debe informarse a todos los gerentes de departamento los resultados de los ratios financieros y los análisis que se realizan de los mismos, de tal manera que se utilice la información para sanear las actividades y la situación financiera del grupo de empresas.

Por otro lado, trimestralmente los departamentos de finanzas y planificación financiera deberán conjuntamente estudiar y analizar los estados financieros y ratios para determinar si la situación financiera del grupo de empresas es igual a la proyectada presentada a la banca, de tal manera de identificar variaciones y saber el porqué de las mismas.

Beneficios: profundizar en la situación financiera actual del grupo de empresas y comparar con la información histórica para tomar decisiones financieras.

A continuación, se presentan un cuadro resumen con los ratios financieros:

Cuadro Nro. 38: Ratios Financieros

RATIO FINANCIERO	FORMULA
1) SOLVENCIA A CORTO PLAZO (LIQUIDEZ)	
RAZON CORRIENTE	$RC = AC/PC$
PRUEBA ACIDA	$PA = (AC - INV)/PC$
PRUEBA SUPER ACIDA	$PSA = (EFE + VN)/PC$
2) ACTIVIDAD	
ROTACION DE LOS ACTIVOS TOTALES	$RTA = UOPERAT/TOT ACT$
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$RCXC = 365/(VTAS/CXC)$
ROTACION DE INVENTARIOS	$RI = CV/INV$
3) INDICES DE APALANCAMIENTO	
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	$RD = (PT/AT) * 100$
RAZON DE DEUDA A CAPITAL CONTABLE	$RDCC = PT/CAPITALTOTAL$
COBERTURA DE INTERESES	$COBINT = (UAI)/GI$
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL CONTABLE	$MCC = AT/CAPITALTOTAL$
COBERTURA DE CARGOS FIJOS	$CCF = UTILBRUT/CARGFIJ$
4) INDICE DE RENTABILIDAD	
MARGEN DE UTILIDAD	$MU = (UNETA)/VTS * 100$
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	$ROA = (U.NETA/AT) * 100$
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE	$ROE = (U.NETA/CC) * 100$
RAZON DE PAGO DE DIVIDENDOS	$RPD = DIVIDENDOS/U.NETA$
RAZON DE RETENCION	$RDR = UTILRET/U.NETA$
5) RAZONES	
COSTO DE VENTA A VENTAS	$\%CV/ventas$
GASTOS A VENTAS	$\%Gastos/Ventas$
OTROS GASTOS A VENTAS	$\%GI/Ventas$

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Fase IV: DETERMINAR PROYECTOS DE CAPITAL

IV.1- Proyectos de Inversión en Activos

La inversión en activos viene dada a solicitud de terceros, específicamente de las instituciones bancarias a fin de que se incremente el valor de la organización y

por ende mejore su posición ante la banca o por necesidades propias de la misión y visión de la empresa, y en este caso, los accionistas y representantes toman decisiones para encausar el rumbo de la organización hacia lo que quieren en el futuro.

En el Grupo de Empresas del Sur, decidir cuales serán las nuevas líneas de comercialización debe estar en manos de los siguientes actores: presidente del grupo, gerente general, gerente de producción, gerente de calidad, gerente de importación y compras, gerente de mercadeo y ventas, gerente de administración y gerente de finanzas. Así mismo son estos involucrados los que deben proporcionar la información necesaria en cómo y qué se requiere para este fin: maquinarias, recursos humanos, materia prima, tiempos de producción y estándares de calidad.

IV.2- Proyectos de Inversión en Patrimonio

Se entiende por inversiones de patrimonio para el Grupo de Empresas del Sur, aquellas que corresponden al incremento de capital social del grupo de empresas, las futuras inversiones a realizar en términos del incremento del valor del patrimonio de la empresa, debe ser una decisión tomada por: el presidente del grupo, el gerente general, el gerente de administración, el gerente de finanzas y el gerente de contabilidad, a fin de que éstos decidan en conjunto si los aumentos de capital social se harán mediante aportes propios de los accionistas, por emisiones de nuevas acciones para nuevas inversiones, por aumento del inventario o por decreto de utilidades no distribuidas.

Para los proyectos de inversión en activos y en patrimonio es necesaria la presentación de un análisis completo, para que el presidente y gerente general puedan tomar decisiones basados en el discernimiento de todas y las mejores alternativas. Estos deben incluir:

- Análisis del mercado: elaborado por el departamento de marketing.
- Factibilidad económica: elaborada por el departamento de finanzas.
- Factibilidad operativa: elaborado conjuntamente con el departamento de producción y calidad.
- Análisis de costos y beneficios: elaborado por el departamento de finanzas.
- Calculo de la tasa interna de retorno: elaborada por el departamento de finanzas.

Seguimiento y Control: una vez determinados los proyectos de inversión, se asignarán las responsabilidades a los departamentos ejecutores y semanalmente se deberán reportar los avances o desviaciones al respecto.

Beneficios: invertir en nuevos proyectos que incrementen los activos e ingresos del grupo de empresas, mejorando su valor en libros y de mercado.

Fase V: DETERMINAR LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO

V. 1. A Largo Plazo

V.1.a- Determinar el financiamiento de los proyectos de capital en activos

Una vez que se han determinado los proyectos de capital en inversión de activos, los departamentos de finanzas y planificación financiera deben trabajar en conjunto para determinar si es necesario solicitar apalancamiento a la banca o si la empresa puede con recursos propios afrontar el riesgo.

Conocer los aspectos claves del proyecto de inversión permite a los dos gerentes antes mencionados medir con sus indicadores de gestión si la empresa está o no en condiciones de solicitar apalancamiento y de solicitarse, el mismo debe ser cancelado con los ingresos originados por la nuevas inversiones, es decir

solicitar financiamiento con periodos de gracia de pagos a capital o mediante cuentas por pagar a accionistas que serán canceladas con los primeros ingresos obtenidos de las nuevas líneas de productos.

Seguimiento y Control: comprobar semanalmente los egresos relacionados a la inversión y de acuerdo al tiempo de retorno de los ingresos monitorear la entrada de los ingresos de acuerdo a lo planificado.

Beneficios: utilizar capital prestado para invertir en nuevos proyectos, permitiendo a la empresa tener plazos de crédito que flexibilicen su flujo de caja hasta la generación de ingresos del proyecto desarrollado.

V.2- A Corto Plazo

V.2.a- Elaborar flujo de caja bimensual

Para minimizar la presencia de flujos de caja deficitarios y mejorar los niveles de liquidez del grupo de empresas se debe elaborar quincenalmente un flujo de caja que incluya las próximas 8 semanas (2 meses calendario) de tal manera que se puedan detectar fácilmente faltantes de caja y tomar las decisiones pertinentes para revertir la situación y para minimizar la ocurrencia, ya sea con la solicitud de apalancamiento financiero o extensión de las cuentas por pagar con los proveedores, pedirles mas días de crédito, y rigurosos controles de cobranza que aumenten la misma, llamando a diario al cliente para solicitar el pago de las facturas vencidas.

Para la elaboración de este flujo de caja deben intervenir los departamentos de: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, recursos humanos, finanzas y administración, puede ser elaborado por el departamento de finanzas o planificación financiera. Una vez elaborado, debe informarse a todos los gerentes de departamento de tal manera de que todos conozcan cuales son los excedentes o

faltantes en caja, de esta manera todos se involucran en mejorar o mantener el resultado, ya sea originando nuevos ingresos o disminuyendo los gastos y costos, tanto con aplazamiento de pagos o refinanciamiento de los mismos.

Seguimiento y Control: una vez que sea elaborado el flujo de caja bimensual, se conocerán cuales son las premisas que utiliza cada departamento para aportar la información plasmada en el flujo, por tanto se podrán conocer las fortalezas y debilidades internas del departamento y de esta manera afianzar los puntos positivos y corregir los negativos a fin de que en lo sucesivo. Comparar las políticas de crédito y de pago establecidas con la realidad.

Beneficios: conocer con anticipación la situación de caja del grupo de empresas, ya sea para ajustar los egresos o agilizar las cobranzas.

A continuación, se presenta Modelo de Flujo de Caja Bimensual:

Cuadro Nro. 39: Flujo de Caja Bimensual

FLUJO DE CAJA BIMENSUAL
GRUPO DE EMPRESAS DEL SUR
AL 01-05-17

	MAYO					JUNIO				
	DEL 01 AL 07	DEL 08 AL 14	DEL 15 AL 21	DEL 22 AL 28	DEL 29 AL 31	DEL 1 AL 4	DEL 5 AL 11	DEL 12 AL 18	DEL 19 AL 25	DEL 26 AL 30
Ingresos por Cobranzas	A									
Ingresos Extraordinarios	B									
TOTAL INGRESOS	1 = A+B									
Pago a Proveedores Nacionales	C									
Pago a Proveedores Internacionales	D									
Pago de efectos descontados	E									
Gastos Fijos	F									
Nominas + Cesta Tickets	G									
Otros Beneficios laborales	H									
Pago de Impuestos y Contribuciones	I									
Pago de Amortizaciones	J									
Pago de Intereses	K									
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	2 = C+D+E+F+G+H+I+J+K									
TOTAL OPERATIVO	3 = 1 - 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros por nuevo apalancamiento	L									
Ingreso por Nuevos Apalancamientos	M									
TOTAL DE LA SEMANA	4= 3 - L + M									

Fuente: Navarrete, A. (2017)

Administración de la Propuesta

La aceptación e implementación de la presente propuesta corresponde a la gerencia del Grupo del Empresas del Sur, la decisión debe ser tomada por el presidente del grupo de empresas en conjunto con el gerente general, por tanto el control y evaluación de los resultados estará en sus manos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias Fideas (2006). El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. 5 ta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Bavaresco Aura (1988). Las técnicas de Investigación. Quinta Edición. Scott Foresman and company. Glenview. Estados Unidos.
- Brealey Richard y Myers Steward (2010). Principios de finanzas Corporativas. Novena Edición. McGraw Hill. México.
- Ceja Diana (2013). Estrategias Financieras para una empresa de Construcción". Tesis para optar al grado de Magister en Ciencias en Administración de Negocios en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración. México.
- Cisterna Francisco (2005). Categorización y Triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Departamento de Ciencias de la Educación y Humanidades. Universidad del Bío-Bío. Chillán. Chile.
- Diaz Ketty y Reyes Maricela (2008). Principales Estrategias Financieras de las empresas. Gestion Financiera. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>
- Garay Urbi y González Maximiliano. (2007). Fundamentos de Finanzas con aplicaciones al mercado venezolano. Segunda Edición. Ediciones IESA.Venezuela.
- Gitman Lawrence J. (2000). Principios de la Administración Financiera. Octava Edicion. Prentice Hall. México.
- González Mariangely. (2011). Propuesta de estrategias para administrar asociaciones cooperativas de transporte basado en los principios de la administración financiera. Caso: Cooperativas de la jurisdicción del municipio San Diego del Estado Carabobo. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Venezuela.

- Gutiérrez Claudia. (2011). Propuesta para la Reestructuración del área administrativa y financiera en Diemel Ingeniería, s.a. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Icesi. Colombia.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2003). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. McGraw Hill. México.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. McGraw Hill. México.
- Hernández Aleida. (2012). Modelo de planificación que minimice el riesgo de liquidez para el control eficiente en la gestión financiera de la empresa distribuidora Hergam, c.a. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Venezuela
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2004). Una Perspectiva Global y Empresarial. 12ª edición. McGraw Hill. México.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Una Perspectiva Global y Empresarial. 14ª edición. McGraw Hill. México.
- Lemes Ariel y Machado Teresa. (sf). Las Pymes y su espacio en la economía latinoamericana. Enciclopedia y Biblioteca virtual de las ciencias sociales, económicas y jurídicas. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>
- León Gabriela. (2014). Lineamientos financieros del sector terciario del mercado inmobiliario para la toma de decisiones. Caso de estudio: Empresa Promotora Seis S.M, c.a. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Martínez Miguel. (2004). Ciencia y Arte en la metodología cualitativa. Editorial Trillas. México.
- Martínez José. (2006). Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las Pymes. Revista digital TEC Empresarial. Volumen 1, Edición 1. Costa Rica. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/ejemplar?codigo=214129>

- Morera José Orlando. (2005). Toma de decisiones a partir del estado de cambios en la situación financiera. Gestión Financiera. Recuperado el 12 de Abril de 2015 de, <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/tomaestado.htm>
- Orama Aydil (2007). La administración empresarial. Evolución y Modernidad. Recuperado el 27 de Mayo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-empresarial-evolucion-y-modernidad.htm>
- Palella Santa y Martins Feliberto (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativo. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Peña Rafael. (sf). Industrial Textil en Venezuela. Recuperado el 17 de Mayo de 2017 de, <https://es.scribd.com/doc/61206923/Industria-Textil-en-Venezuela>
- Pereira Zulay (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Revista Electrónica Educare. Vol XV, num 1. Universidad Nacional Heredia. Costa Rica.
- Perozo Rossana (2012). Lineamientos Estratégicos para la Optimización de la Gestión Financiera ante el Sistema de Control Cambiario para la empresa manufacturera del sector alimento, zona industrial santa cruz del estado Aragua. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Ramirez Armando (2013). Planeación Estratégica. Universidad del Valle de Mexico. Campus Texcoco. Recuperado el 17 de Julio de 2016, de <http://es.slideshare.net/Aramir14/estrategias-financieras>
- Ross Stephen, Westerfield Randolph W, Jaffe Jeffrey. (2005). Finanzas Corporativas. 7ma edición. McGraw-Hill. Mexico.
- Sanchez Samuel (sf). Estrategias Financieras. Recuperado el 17 de Julio de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS>

Sistema Económico Latinoamericano y el Caribe (SELA). (2010). Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante el futuro complejo y competitivo. Caracas. Venezuela. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de T023600004305-0-Vision_prospectiva_de_las_PYMES.

Sistema Económico Latinoamericano y el Caribe (SELA). (2012). Cadenas de Valor, Pymes y Políticas Públicas. Experiencias Internacionales y Lecciones para América Latina y El Caribe. Foro sobre el diseño de políticas públicas: Inserción de las PYMES en cadenas de valor, globales y regionales. Caracas. Venezuela. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de http://www.sela.org/attach/258/default/DT_2-12-Cadenas_de_Valor_Pymes_Políticas_Públicas_Experiencias_Internacionales_Lecciones_ALC.

Soto Beatriz, (sf). Qué son las pymes. Creación de empresas. Gestion.org. Recuperado el 11 de Mayo de 2017 de, <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes/>

Soto Karem (2013). El presupuesto de tesorería como herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones y financiamiento de la pequeña y mediana empresa caso: Marina Municipal Punta Brava, c.a. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Venezuela

Vanegas Salvador. (s.f).Quality Consultants. Recuperado el 03 de junio de 2011, de http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm

Welsch Glenn, Hilton Ronald y Gordon Paul. (1990). Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades. 5ª Edición. Prentice Hall. Mexico.

Weston J.Fred y Copeland Thomas (1988). Finanzas en administración. Volumen I, 8a Edición. McGraw Hill. Mexico.

ANEXOS

ANEXO A



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:
MENCIÓN FINANZAS



PRESENTACIÓN

El presente instrumento está dirigido a los Gerentes / Jefes de Departamentos del Grupo de Empresas del Sur, y la finalidad del mismo es recopilar información para elaborar un Trabajo de Grado titulado: Proponer Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones en las Pymes del sector Textil.

La información suministrada por usted es de estricta confidencialidad y será vista únicamente por la investigadora y para fines del estudio antes mencionado.

El cuestionario cuenta con varias preguntas que deberán ser respondidas de forma escrita en el espacio que se encuentra identificado con las categorías a continuación descritas:

(1) Siempre (2) Casi Siempre (3) Algunas Veces (4) Casi Nunca (5) Nunca

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 ni tache.
- Utilice lapicero

Muchas Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO

PREGUNTAS	CATEGORIA DE PREGUNTA				
	1	2	3	4	5
1. La planificación es la base para la Gestión Financiera de la Empresa Grupo de Empresas del Sur.					
2. Se establecen objetivos en el proceso de planificación del Grupo de Empresas del Sur que concuerdan con la misión de la empresa					
3. Las metas organizacionales establecidas para la gestión financiera son alcanzadas.					
4. Usted establece estrategias para la gestión financiera					

5. Usted organiza las actividades que se realizan en su departamento					
6. Usted dirige a su personal para que se involucren efectivamente en la gestión financiera del grupo de empresas					
7. Con que frecuencia controla usted los resultados obtenidos con los objetivos planteados previamente en su departamento					
8. En cuanto a la planificación financiera: en la empresa se realizan proyecciones de posibles escenarios financieros					
9. En cuanto a la planificación financiera: mensualmente son analizados los estados financieros del grupo de empresas					
10. Se elabora mensualmente un presupuesto de efectivo					
11. Su departamento aplica las políticas financieras del grupo de empresas.					
12. En cuanto a la administración financiera: interviene ud en la elaboración de las proyecciones de ventas del grupo de empresas					
13. El flujo de caja del grupo de empresas es excedentario					
14. En cuanto a la liquidez: el grupo de empresas posee fondos no comprometidos en sus cuentas bancarias					
15. Las operaciones comerciales del grupo de empresas son rentables					
16. La rotación del inventario es rápida					
17. Mensualmente se ajusta el presupuesto como control del efectivo					
18. El análisis de los estados financieros del grupo de empresas considera los ratios financieros					
19. El financiamiento bancario recibido es utilizado en inversión de activos					
20. La inflación genera ajustes mensuales en los precios de venta del grupo de empresas del sur					

21. Las tasas de interés bancarias propician el endeudamiento					
22. La capacidad de pago del grupo de empresas es poca					
23. Es recurrente el endeudamiento financiero en el grupo de empresas del sur					
24. En cuanto a los criterios para tomar decisiones: las consecuencias de las decisiones organizacionales son conocidas en su departamento					
25. Como criterio para tomar decisiones: se le consultan todas las decisiones al presidente del grupo de empresas del sur					
26. Como etapa de la toma de decisiones el presidente del grupo de empresas pide soluciones para resolver un problema					
27. En las etapas de la toma de decisiones el presidente del grupo de empresas informa las decisiones que toma					
28. Mensualmente son discutidos los indicadores de gestión interdepartamentales					
29. Las estrategias financieras son aplicadas por los departamentos que integran el grupo de empresas del sur					
30. El grupo de empresas posee proyectos de capital					

ANEXO B

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:
MENTIÓN FINANZAS



PRESENTACIÓN

El presente instrumento está dirigido al Presidente y accionista del Grupo de Empresas del Sur, y la finalidad del mismo es recopilar información para elaborar un Trabajo de Grado titulado: Proponer Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones en las Pymes del sector Textil.

La información suministrada por usted es de estricta confidencialidad y será vista únicamente por la investigadora y para fines del estudio antes mencionado.

La entrevista es semiestructurada y cuenta con tres preguntas preestablecidas que deberán ser respondidas, sin que esto no signifique que se pueda o no hacer otra u otras preguntas si en el desarrollo de la entrevista surge alguna inquietud para la interpretación de los resultados.

1. Cómo describe usted el proceso ejecutado por usted en la toma de decisiones financieras del grupo de empresas del sur?

2. Qué criterios utiliza usted para tomar decisiones financieras en el grupo de empresas del sur?

3. En su opinión cuales son las etapas que se cumplen en la toma de decisiones financieras del grupo de empresas del sur?



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:
MENCIÓN FINANZAS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que los instrumentos de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL.**", presentado por la Lcda. Angela Margarita Navarrete Sulbarán, titular de la cedula de identidad N° V-15.863.741, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.: Jannet J. Jaramillo R.

Firma:

C.I.: V12912289

Telf: 0424-3047290

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

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

Escalas: 3= Bueno

2= Regular

1= Deficiente

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

Nombre y Apellido del Experto: Jannet J. Jaramillo R.

Firma: 

Fecha: 20-04-2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:
MENCIÓN FINANZAS

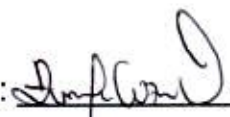


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que los instrumentos de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL.**", presentado por la Lcda. Angela Margarita Navarrete Sulbarán, titular de la cedula de identidad N° V-15.863.741, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.: _____

Firma:  cPe=25748

c.i.: 9649646

Telf: 0414-7777909

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

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

Escalas: 3= Bueno

2= Regular

1= Deficiente

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

Nombre y Apellido del Experto: Luzmary Guzman

Firma: [Firma] c/c = 25748

Fecha: 23/03/17



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:
MENCIÓN FINANZAS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que los instrumentos de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL.**", presentado por la Lcda. Angela Margarita Navarrete Sulbarán, titular de la cedula de identidad N° V-15.863.741, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.: Jose L. Cabeza

Firma: [Firma]

C.I.: 01432.081

Telf: 0414-5909967

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

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

Escalas: 3= Bueno

2= Regular

1= Deficiente

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

Nombre y Apellido del Experto:

Firma:

Fecha:

José Cabeza

23/2/14