



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



PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.  
CASO ESTUDIO: U.E. INSTITUTO EDUCACIONAL VENEZUELA,  
DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO

Autor: Alejandro Otero  
Tutor: Prof. Rafael Blanco

Bárbula, Mayo 2015



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



PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.  
CASO ESTUDIO: U.E. INSTITUTO EDUCACIONAL VENEZUELA,  
DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas  
Mención: Finanzas  
Por: Prof. Rafael Blanco  
C.I. 1.347.127



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



## AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Prof. Rafael Blanco**, titular de cédula de identidad N° **V-1.347.127**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. CASO ESTUDIO: U.E. INSTITUTO EDUCACIONAL VENEZUELA, DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO LA GESTIÓN FINANCIERA EN EL MARCO DE LAS ACTIVIDADES DENTRO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, presentado por el ciudadano **Alejandro Otero**, titular de la cédula de identidad N° **V-17.776.597**, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del  
año dos mil \_\_\_\_\_.

## INTRODUCCIÓN

En las empresas familiares, los gerentes son los líderes y dueños de éstas, quienes están motivados por construir un legado duradero para sus hijos lo cual es reflejado en los Estados Financieros. Sin embargo, algunas empresas familiares no aplican la planificación financiera como una herramienta de gestión que contribuye a contrarrestar la incertidumbre y, ayuda a disminuir los costos (aprovechando al máximo los recursos y disminuyendo el trabajo improductivo), para la fijación de objetivos, selección de estrategias, control del nivel de cumplimiento de los objetivos financieros, de ventas, gastos, costos, utilidades, rentabilidad, que le permita a la vez, la toma de decisiones financieras acertadas, para desarrollar con efectividad la estrategia empresarial.

Por lo interesante del tema, se planteó la presente investigación, con el objetivo general de proponer la planificación financiera como herramienta de gestión para la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. Está estructurada en cinco capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I: Se expone la situación planteada enmarcada en el contexto del problema, la formulación de los objetivos general y específicos de la investigación, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II: Se aborda el Marco Teórico, que contiene los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas, bases legales, así

como la definición de los términos básicos.

Capítulo III: Se presenta el Marco Metodológico, conformado por el diseño de la investigación, unidades de estudio: población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento, confiabilidad del instrumento, las técnicas de análisis de datos y la estrategia metodológica.

Capítulo IV: Se refiere a la Presentación e Interpretación de los Resultados, allí se desarrollan los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo V: La Propuesta. Le siguen las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas. Y culmina con los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Actualmente las empresas que son capaces de reorganizarse con suficiente rapidez ante los nuevos cambios generados por el desarrollo, consiguen sobrevivir; mientras que las que se aferran a antiguos conceptos sobre la realidad tienden a desaparecer. Las competencias parecen ser un factor fundamental en la búsqueda de un enfoque útil en esta realidad empresarial. El desempeño laboral y la capacidad de lograr con éxito el desempeño esperado se entienden como concepto de competencias.

Dentro de este marco, señala Chiavenato (2004:10), que la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". Por tanto, cabe mencionar, que la integra un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización". Todo ello hace pensar en diversos elementos para su ejecución, por lo que es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, ya que dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

En consecuencia, la planificación financiera, ampliamente adoptada en toda empresa, es un instrumento de gestión de elevada importancia en el proceso de toma de decisiones. Además, tiene como ventajas el conocimiento anticipado de todo el presupuesto de consumos e inversiones para el período siguiente, permitiendo establecer, anticipadamente, la receta necesaria para obtener el lucro pretendido en el período a que se refiere el planeamiento, lo que ayuda a trazar metas y establecer directrices de gerencia más concretas. Su práctica permite aún la identificación por parte de la empresa de necesidades como la posibilidad de expansión, la viabilidad de su presupuesto para el mercado, la evaluación de la posibilidad en la implementación de nuevos proyectos y sus costos, y la planificación de reservas para inversiones futuras.

En este mismo orden de ideas, otro aspecto importante de la planificación financiera es la posibilidad de identificación de costos o hasta el mismo desperdicio, capacitando al gestor o los directores a prever y ajustar tales gastos a la realidad de la empresa y del mercado, dejando más lejos del empirismo, permitiendo que tomen decisiones más confiables.

En esta configuración, está también la preocupación por los planes financieros donde se establezca la programación de las inversiones, a fin de que los resultados financieros sean los esperados. Al respecto, Rodríguez e Iturralde (2008), expresan:

También conocido como plan de inversión y financiación, que habitualmente cubre un periodo de 3 a 5 años. Este documento tiene por objeto la determinación de las condiciones en las que se logrará el equilibrio financiero global, por lo que es el

documento clave en la planificación financiera. Sirve asimismo como marco para la elaboración de los presupuestos anuales definitivos. (p. 40).

En concordancia con lo citado por Rodríguez e Iturralde (ob. cit), se puede señalar que, a través de la planificación financiera, todas las empresas incluyendo las familiares pueden establecer la formulación de metas y objetivos en materia financiera y en todas las materias para la ejecución de acciones. Interpretando a Mucci (2008), se puede mencionar que tanto las empresas familiares como no familiares mantienen un marcado estilo autocrático que las hace resistente a los cambios, muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos, tienden a familiarizar todas las relaciones incluyendo las que existen con proveedores y clientes, además tienen como común denominador la lealtad y el compromiso.

La realidad económica imperante en Venezuela en las últimas dos décadas ha obligado a las empresas a desenvolverse en escenarios particularmente difíciles para cualquier planificación financiera exitosa. Esto plantea a las organizaciones un cambio en las políticas y una revisión profunda en los procesos, sobre todo los administrativos, a objeto de reducir la carga operativa y optimizar los resultados que beneficiarán el recurso económico - financiero de la empresa.

En cuanto al comportamiento de los empresarios, resulta de interés referirse a su característica como empresa familiar, en tal sentido, Cleri (2007: 41), sostiene que: “Las PYME, por lo común son propiedad de familias, que también las gestionan”. Por tanto, se puede decir que en su mayoría son empresas familiares que están comprometidas en la creación de empleo estable, es creativa, emprendedora e innovadora, siempre

enfocada hacia un crecimiento estable, constante y en el largo plazo. No obstante, se ven afectadas por problemas de tipo generacional que conduce a que sean vendidas o liquidadas después de que su fundador muere o se retire.

A esta caracterización de empresa familiar también se le añade que la mayoría funcionan sin una planificación financiera, con capital escaso, poca innovación, a disminución en las ventas, generan en su mayoría productos de consumo y pocas desarrollan productos de inversión, no aplican un plan financiero caracterizado por un plan de inversión, financiamiento, presupuesto de costos, presupuesto de mano de obra directa, presupuesto de compras, presupuesto de producción, presupuesto de ventas, gestión del riesgo, análisis de los Estados Financieros y análisis de los indicadores financieros, reflejados en indicadores como los márgenes de utilidad, la relación precio – ganancia, el crecimiento en los volúmenes de ventas e incremento en la utilidad neta, entre otros; situación que ocasiona pérdidas económicas, altos costos operacionales y cierres.

En este sentido, conviene mencionar a Carlock y Ward (2010: 27), que expresan: “las nuevas generaciones deben hacer planes para alcanzar las capacidades, los conocimientos y las formas de actuación que en el fundador de la empresa eran intuitivas”.

También, los mencionados autores hacen referencia a que las empresas familiares no valoran la planificación financiera o temen las consecuencias emocionales que puedan ocurrir. Incluso dentro de este tipo de empresa existe la creencia de que los planes pueden sacar a la luz problemas que nunca pueden resolverse.

Ahora bien, en todos los sectores de la economía existen empresas familiares, tal es el caso del sector educativo, donde uno de los factores que incide en la eficacia del sistema educativo lo constituye la gestión financiera, por tanto la planificación financiera es una parte primordial del proceso educativo; le imprime el toque final de excelencia que ofrece tanto la filosofía, la estructura y los medios de la organización y, sobre todo, la calidad del educador desde el inicio y durante toda la consecución del proceso educativo.

A pesar de esto y, en general, los responsables de la marcha de las organizaciones dedicadas a la enseñanza, poco toman en cuenta la planificación financiera como herramienta de gestión en su incidencia sobre la enseñanza, y terminan por manejarlo de manera empírica, ya sea porque no están preparados como gerentes en el área, o porque en su empirismo no dimensionan el valor de la gestión de las finanzas.

Dentro de este marco, en la U.E. “Instituto Educacional Venezuela”, localizada en la carretera Nacional Valencia-Puerto Cabello, sector Bárbula vía la Entrada, Quinta Fénix, Casa N° 29 se ha observado, que el departamento de administración cuenta con una amplia gama de funciones, debido a la ausencia de un gerente administrativo que coordine las actividades que se realizan, recayendo la mayor parte de responsabilidad en el subdirector de la institución, impidiendo con ello el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Como empresa familiar educativa, que busca el logro de los objetivos organizacionales, en los últimos años, la dirección de esta institución ha observado con preocupación algunas deficiencias en los resultados obtenidos en los procesos financieros, ejes importantes de la empresa, para

así obtener beneficio.

La actual problemática se centra en irregularidades en los procesos administrativos, tales como falta de planificación en las cobranzas, en las ventas, no se planifica el presupuesto, no se realizan proyecciones financieras, no se analizan los estados financieros, además se cubren gastos familiares relacionados con alimentación, recreación y diversión, compra de activos personales, carece de un plan financiero o estratégico a largo plazo, no calcula la cantidad de fondos necesarios, ni establece el origen de fondos; esta situación trae como consecuencia que afecta la toma de decisiones financieras, altos costos operacionales que inciden en las utilidades y rentabilidad de la empresa. También, es notorio que no hay planificación financiera, no se maneja adecuadamente el efectivo, no se toman las decisiones financieras en función del análisis de los estados financieros, ni por evaluación financiera mediante indicadores, lo que le dificulta conocer la salud financiera.

Por tanto, se plantea como solución, mediante la presente investigación, la planificación financiera para que la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, logre subsanar la problemática actual con relación a la gestión de las finanzas.

### **Formulación del Problema**

En virtud de los planteamientos expuestos, se formula la siguiente interrogante: ¿De qué manera se podría diseñar una planificación financiera que serviría como herramienta de gestión para las empresas familiares en el

caso de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer la planificación financiera como herramienta de gestión para la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”, con relación a la planificación financiera, para el conocimiento de su gestión.
- Determinar los elementos que formarán parte de la planificación financiera como herramienta de gestión para los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”.
- Identificar aspectos para la planificación financiera a corto y largo plazo para la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”.

- Diseñar una propuesta de planificación financiera como herramienta de gestión para los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”.

### **Justificación de la Investigación**

Para destacar la importancia y relevancia del presente estudio, y tomando en consideración las acotaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2006), se consideran como elementos de justificación: la conveniencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas, el valor teórico y la utilidad metodológica.

Esta investigación adscrita a la línea de investigación Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano, contribuirá a brindar una visión real de la incidencia de la planificación financiera en la gestión de las empresas familiares. Además, se hace apreciable por la orientación que suministrará a los inversionistas del sector educativo, en un momento donde la situación actual del país requiere de dinamismo en su economía.

También, se pretende con la presente investigación diagnosticar la situación que presenta la empresa en cuanto a la planificación financiera para determinar cómo es su gestión financiera, identificar los elementos que requiere para una gestión financiera efectiva y mediante una propuesta, proporcionar una herramienta de gran utilidad para las empresas familiares, así como a las que se ubican a nivel nacional e internacional, para su preparación ante las expectativas económicas que pudieran afectar su operatividad.

De igual modo, resulta relevante señalar que permitirá a las empresas familiares del Estado Carabobo a lograr sus metas financieras en el corto y/o largo plazo, individualmente y de esta manera estarán preparadas para evitar sorpresas ante la incertidumbre económica.

La relevancia social de esta investigación consiste en que va dirigida a concebir a las empresas familiares del Estado Carabobo como organizaciones fuertes y competitivas, de tal forma que puedan permanecer y consolidarse en el tiempo.

Cabe destacar que esta investigación es importante, porque servirá de base para futuras investigaciones relacionadas con este tema, beneficiando de esta manera a las empresas familiares del Estado Carabobo y, a nivel nacional, a estudiantes, investigadores, profesionales, profesores de esta casa de estudios, así como de universidades nacionales y extranjeras. También, esta investigación trae beneficios para las empresas del sector educativo ubicadas en el Municipio de Naguanagua – Carabobo y, a nivel nacional, en el sentido que conocerán aspectos de la planificación financiera, por los que pudieran regirse y aplicarlos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el propósito de mostrar los basamentos de los diferentes conceptos que van a orientar el sentido de la investigación; conformar el conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema, y lo sitúan dentro del área específica del conocimiento. En esta sección se exponen los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos.

#### **Antecedentes**

Con relación a los antecedentes de la investigación, Tamayo y Tamayo (2006: 103), señala: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación”. En tal sentido, se presentan trabajos investigativos vinculados y previos a la presente investigación.

Hernández (2012), presentó una investigación ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, titulada: **Modelo de Planificación que Minimice el Riesgo de Liquidez para el**

**Control Eficiente en la Gestión Financiera de la Empresa Distribuidora Hergam, S.A.**, cuyo objetivo fue desarrollar un modelo de planificación que minimice el riesgo de liquidez para el control eficiente en la gestión financiera de la empresa Distribuidora Hergam, S.A. La metodología empleada se basó en la modalidad de proyecto factible, basado en los criterios de investigación de campo tipo descriptiva. Dentro de las técnicas de recolección se seleccionó la recopilación documental, la entrevista y el cuestionario como técnica valiosa, debido que el mismo proporciona la información necesaria sobre la empresa, la cual fue aplicada a ocho (8) empleados de la Gerencia de Finanzas de la empresa.

Obtuvo como resultado que a pesar de que la empresa no tiene unos lineamientos o políticas de planificación financiera eficiente, ha alcanzado un nivel de desarrollo que, siendo desordenado y estableciendo parámetros que no benefician a la empresa, ha logrado mantenerse en el mercado regional. Por lo tanto, se requiere destinar parte de los recursos de la empresa en actualizar al personal y en una adecuada planificación financiera, con el propósito de hacer más eficaz el proceso administrativo, minimizar el riesgo de liquidez y alcanzar las metas establecidas por la organización, lo que permitirá tomar decisiones oportunas y acertadas sin resistirse a los cambios y adaptarse a las exigencias de su región, involucrando a su capital humano, aprovechando eficazmente los recursos con los que cuenta la compañía, y también satisfacer las necesidades presentes y futuras de sus clientes. Así como alcanzar considerables niveles de rentabilidad y garantizar su permanencia en el mercado.

Dicha investigación se vincula con la presente en cuanto al énfasis dado a la planificación financiera, enfocando en este caso el riesgo de liquidez que también afecta a la empresa familiar objeto de estudio. Su aporte se basa en

bases teóricas y resultados.

A la par, Pérez (2012), presentó una investigación ante la Coordinación de Postgrado de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Mención Financiera, titulada: **La Sostenibilidad Financiera de las Empresas Familiares del Sector Medios de Comunicación Social (Prensa Escrita) del Estado Lara**, cuyo objetivo fue evaluar la sostenibilidad financiera de las empresas familiares del sector medios de comunicación social (prensa escrita) del Estado Lara. La metodología empleada consistió en una investigación descriptiva con un diseño de campo. La muestra estuvo conformada por 6 diarios de circulación estatal a los que se aplicó un cuestionario.

Concluyó que las empresas familiares deben desarrollar mecanismos de análisis financieros que les permitan un juicio integral sobre la realidad de la empresa al momento de tomar decisiones, más allá de la visión del líder organizado. La investigación reseñada se relaciona con la presente en el sentido que estudia la sostenibilidad financiera de empresas familiares, y su aporte radica en que sirve como guía en la elaboración de las bases teóricas y los hallazgos.

También, Blanco (2011), desarrolló una investigación titulada: **Propuesta de un Plan Financiero para la Pequeña y Mediana Industria del Sector Manufacturero de la Zona Industrial la Quizanda del Estado Carabobo, como Alternativa para lograr la Optimización de sus Recursos Operacionales y de Inversión**, presentada en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, que tuvo como objetivo proponer un plan financiero para la pequeña y mediana industria sector

manufacturero de la Zona Industrial La Quizanda de Valencia Estado Carabobo, como alternativa para financiar las actividades lograr la optimización de sus recursos operacionales y de inversión.

Esta Investigación se realizó a través de un estudio de campo descriptivo, para recolectar información acerca de la problemática se utilizó como instrumento la observación directa y la encuesta fue diseñada a través de preguntas cerradas, la población objeto a estudio estuvo compuesta por 132 microempresas cuya actividad económica es la manufactura, obteniéndose una muestra de 35 microempresas a ser encuestadas. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidenció la necesidad de implementar el plan financiero para lograr una mejor operatividad y funcionalidad de estas pequeñas empresas. La investigación reseñada aporta información relevante para la fundamentación de la presente y aporta bases para el desarrollo de la propuesta.

También se encontró el trabajo de grado de Parra (2011), titulado: **Plan Estratégico para Optimizar la Gestión de los Procesos Administrativos de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) Familiares del Municipio Valencia del Estado Carabobo**, presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Administración de Empresas, cuyo objetivo fue proponer un plan estratégico para optimizar la gestión de los procesos administrativos de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares del Municipio Valencia.

El estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo, tomando en consideración una población de 10 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) adscritas a la Cámara de Pequeños y Medianos Artesanos del Estado Carabobo

(CAPEMIAC). Se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, validado a través del juicio de expertos. La información recabada a través de estos instrumentos fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva interpretación.

Concluyó que las PyMEs familiares carecen de herramientas gerenciales que le permitan optimizar sus procesos administrativos, y por ende las hagan más eficientes, productivas y competitivas en el mercado carabobeño, no cuentan con manuales de normas y procedimientos que plasmen de manera clara y precisa la manera en que debe realizarse las actividades administrativa, la gerencia de la PyME familiar compuesta por miembros de la familia carecen de técnicas y capacitación gerencia. Por lo que se recomienda capacitar a la gerencia en el área de la planificación estratégica y técnicas gerenciales que le permitan mejorar su gestión financiera.

La investigación señalada se vincula con la presente porque hace referencia a la gestión en las pequeñas y medianas empresas familiares. Sin embargo, se diferencia en lo concerniente a la propuesta basada en un plan para la gestión de los procesos administrativos y no de planificación financiera.

Un antecedente internacional encontrado fue la investigación realizada por Vera, M. (2011), presentada en la Universidad Nacional de Colombia como trabajo docente o de ascenso, titulado: **Metodología para el análisis de la gestión financiera en Pymes.**

Expone que tradicionalmente, los estudios sobre la problemática de las

pequeñas y medianas empresas (Pyme) se concentran en analizar los obstáculos y retos del entorno a los que se enfrentan estas organizaciones. En menor proporción, algunos autores comienzan a interesarse en el tema de los procesos internos que utilizan las Pyme en sus operaciones y en sus sistemas de planificación y control.

La investigación propone una metodología de análisis de los procesos que caracterizan a la gestión financiera de las Pyme, como instrumento de diagnóstico y base para la propuesta de programas de mejoramiento. En primer lugar se sigue un proceso de investigación exploratoria, basada en la revisión bibliográfica de expertos en Pyme y temas financieros, con base en la cual se propone el cuestionario base de la metodología diseñada (validado por jueces y valorado como confiable en prueba piloto). Seguidamente, el cuestionario fue aplicado con un diseño de campo no experimental, transversal y correlacional, en una muestra de 64 Pyme venezolanas, para explicar la metodología propuesta.

Los resultados para esta muestra permiten afirmar que la variable gestión financiera muestra una presencia media en las empresas, con niveles medios y bajos de articulación entre sus componentes. Se concluye que la metodología presentada es útil para analizar diferentes componentes de la gestión financiera en las Pyme, y que su aplicación puede ser replicada en diferentes regiones y países que permitan un análisis comparativo de los procesos internos en las organizaciones. Dicha investigación contiene aportes de relevancia útiles para fundamentar a la presente, dado que está centrada en una pequeña y mediana empresa familiar.

A nivel nacional se encontró la investigación presentada por Guaregua, G. (2010), titulada: **Planificación Financiera para la Caracterización de las**

**Empresas de Producción Social**, presentada ante el Decanato de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado para optar al título de Magister en Gerencia Agraria, con el objetivo de analizar el modelo gerencial en el contexto de la planificación financiera.

El tipo o nivel de investigación es descriptiva con un diseño de campo. La población estuvo representada por los gerente administrativo dela empresa y se aplicó un instrumento con 16 ítemes. Utilizó la técnica de la encuesta. Arrojó una investigación significativa, ya que no cuenta con una metodología de medición de la efectividad de la gestión y tampoco posee indicadores. Esta investigación aporta bases teóricas, así como resultados que sirven para el soporte de la presente.

Otro antecedente de relevancia es el de Toro (2010), quien desarrolló un Trabajo de Grado presentado en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, denominado: **Plan Estratégico para Optimizar la Gestión Financiera Comtraca C.A. ubicada en la Zona Industrial de Valencia, Estado Carabobo**, con el objetivo de proponer un Plan Estratégico a fin optimizar la gestión financiera de Comtraca C.A. ubicada en la zona industrial de Valencia, estado Carabobo.

El método de investigación utilizado fue campo descriptivo, ya que los datos recolectados fueron directamente tomados de la realidad objeto de estudio. El cuestionario y la observación directa fueron los instrumentos utilizados para la recolección de datos los cuales facilitaron información referente al diagnóstico actual de los procesos y actividades financieras de Comtraca C.A. ubicada en la zona industrial de Valencia, estado Carabobo, así como los elementos internos y externos que intervienen los procesos y

actividades financieras de la organización en estudio, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos planteados en el capítulo I de la investigación. El cuestionario fue aplicado en la técnica de la encuesta en escala de Likert a los quince trabajadores que conforman el equipo del área administrativa.

Como resultado del estudio, determinó que la gerencia de COMTRACA C.A no tiene como política llevar, desarrollar y ejecutar planes estratégicos que le permitan el manejo eficiente de los recursos de la empresa, además se pudo observar que la empresa tiene deficiencia en el manejo del flujo del efectivo.

La investigación señalada se vincula con la presente en cuanto al enfoque dado a la propuesta, específicamente en la de gestión financiera y aporta algunos ejes temáticos para dar soporte a la presente y sirve como guía para el desarrollo de la propuesta.

Otro trabajo relevante lo realizó Saldivia, A. (2010), titulado: **Diseño de un Plan de Gestión Financiera y Actualización del Sistema Integral de Calidad, en el Departamento de Administración de la Empresa Coca Cola Femsa de Venezuela, S.A. Planta Valencia**, presentado en la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas. Este estudio se basa en la evaluación del sistema en el área de Administración de Planta Valencia. Se considera la necesidad de diseñar un Plan de Mejora y actualización el Sistema Integral de Calidad de Coca Cola FEMSA, (SICKOF), en el contexto de la política de mejora continua como herramienta de gestión financiera. Caso: Coca Cola FEMSA, SA Planta Valencia, Venezuela.

En tal sentido, el objetivo general consistió en diseñar un plan de gestión financiera y actualización del Sistema Integral de Calidad, en el departamento de administración. Los objetivos específicos a desarrollar son: (a) Determinar los puntos críticos que se caracterizan en el Sistema Integral de Calidad actual en el área. (b) Evaluar los aspectos financieros de la organización que se presentan en el área administrativa de la empresa en estudio. (c) Definir la estrategia para el desarrollo de la propuesta (d) Desarrollar la propuesta.

La investigación fue desarrollada utilizando la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación diagnóstica descriptiva de campo. Una vez elaborada la propuesta se presentaron lineamientos estratégicos que permitan guiar a la empresa hacia una eficaz y eficiente gestión financiera y por consiguiente solucionar la problemática planteada. Dicha investigación se relaciona con la presente porque hace hincapié en la gestión financiera, enfocando la planificación financiera como aspecto necesario.

Por su parte, Miled (2009), desarrolló una investigación titulada: **Modelo de Planificación Financiera a Largo Plazo. Caso de Estudio: Comunitel C.A.**, presentada en la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Expone que en la actualidad, las empresas se desenvuelven en un entorno socioeconómico profundamente complejo y dinámico, lo que convierten a la planificación financiera en una actividad cada vez más necesaria e importante para el éxito de las organizaciones.

El objetivo de la investigación fue desarrollar un modelo de planificación financiera a largo plazo para la empresa Comunitel C.A., a fin de sensibilizar a la empresa acerca de la importancia de la planificación financiera y su

impacto en la gestión financiera y estratégica de la misma, lo que permitirá la concreción y cuantificación de objetivos y metas a todos los niveles, así como la coordinación y el control de los mismos. Es una actividad integral que busca obtener el máximo de efectividad total de la empresa, como sistema de acuerdo con sus objetivos; ver las oportunidades y peligros que el futuro pudiera plantear a la empresa para tratar de explotarlos o combatirlas según sea el caso y determinar las metas a largo plazo y luego, generar planes ideados para alcanzar esas metas, teniendo en cuenta los probables cambios en el medio exterior. Dicha investigación se vincula directamente con la presente, en el sentido que el tema de la misma es un modelo de planificación financiera, aporta bases teóricas, ideas para el diseño del instrumento y de la propuesta.

### **Bases Teóricas**

Esta sección comprende las bases teóricas, representadas por una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuales elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Arias (2006: 39), afirma que las bases teóricas, “Comprende un conjunto de conceptos y proposiciones en el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”.

Con la finalidad de utilizar una fundamentación teórica, se recopiló la información necesaria, relacionada a la temática planteada; tomando en cuenta aquellos aspectos relacionados directamente con los objetivos de la investigación. Las bases teóricas de la investigación están constituidas por los tópicos relacionados con el problema planteado y los objetivos

formulados.

### ***Planificación Financiera***

Con relación a la planificación financiera, Pérez (1997), argumenta lo siguiente:

La planificación financiera es la expresión sistemática e integrada de las necesidades económicas y financieras de los planes de la empresa. Económicas porque calcula la cantidad de fondos necesarios, y financiera porque establece el origen de dichos fondos. La planificación financiera a largo plazo cuantifica en términos monetarios, el plan o largo plazo de la empresa o plan estratégico; y la planificación financiera a corto plazo está constituida por los presupuestos anuales. (p. 89).

En correspondencia con el autor, se puede señalar que la planificación financiera forma parte del proceso administrativo de las empresas y sirve para analizar la gestión de las finanzas empresariales y tomar decisiones económicas y financieras mediante un plan financiero establecido y/o presupuestos anuales.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa en un procedimiento de tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

Sánchez (s/f), sostiene que la planificación financiera tiene la orientación de prever el futuro inmediato con visión de futuro a largo plazo. Constituye uno de los elementos esenciales del subsistema administrativo de las organizaciones y, es requisito indispensable para el logro de los objetivos y de un desempeño satisfactorio.

Además, Sánchez (ob. cit.), sostiene que la planificación financiera presenta las siguientes limitaciones:

- Es una referencia y no un parámetro preciso para medir los resultados esperados, el entorno cambiante y un enfoque de contingencia indica al Administrador Financiero la necesidad de enfatizar en el corto plazo sin perder de vista la visión de largo plazo.
- En Venezuela, la inflación juega un papel determinante, que apoya aún más la tendencia hacia la planificación de corto plazo y hace más complejo y difícil el análisis de mediano y largo plazo.
- El hecho de ser un proceso continuo obliga a las organizaciones a una mayor dedicación en esta área, lo cual implica un proceso de cambio a partir de una situación en la que la planificación ha sido considerada un proceso puntual, bienal, trienal, de previsiones periódicas.
- El manejo integral de elementos como rentabilidad, necesidad de financiamiento, inversión, inflación, tasa de interés, crecimiento, entre otros, hacen de la planificación financiera un aspecto fundamental de la gerencia de una organización, lo cual exige una actualización permanente de los administradores y de los procesos que se

desarrollan con este fin.

Por otra parte, según Maqueda (1992: 123), deberá concretarse en una serie de planes financieros con el plan estratégico de la empresa, el cual deberá tener entre otras cosas:

- Las ventas de la empresa, detalladas a nivel de productos o servicios.
- La producción, con detalle por productos.
- Las compras, detalladas por materiales.
- Las inversiones detalladas.
- Los activos fijos y circulantes, detallados.
- Los resultados de la explotación, detallados a nivel de departamento y productos.
- Los resultados globales de la empresa.
- El balance de situación.
- El estado de origen y aplicación de fondos.

Al hacer referencia a la planificación financiera, conviene enfocarse también en la función financiera, la cual integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros, por ello, las empresas deben tomar las decisiones financieras adecuadas para lograr sus objetivos, utilizando de manera eficiente el capital.

La gestión financiera, según la define Gómez (2001), “está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos”. En correspondencia con lo aportado por el autor, se puede señalar que la gestión financiera abarca la estructura de financiamiento, liquidez operativa, el control de la tesorería y el riesgo financiero.

## ***Planificación Financiera a Corto y Largo Plazo***

La planificación financiera a corto plazo se ocupa directamente de los activos y pasivos circulantes en una empresa, constituyéndose su objetivo primordial en analizar las decisiones financieras a corto plazo respecto a la administración del capital de trabajo, cuyos efectos suelen reflejarse en la empresa en el lapso de un año. Esta tipo de planificación táctica permite evaluar los movimientos financieros y la situación financiera esperada en un plazo determinado, utilizando como técnica la formulación de los presupuestos operativos.

Debe preocuparse por cuestiones de liquidez, gestión del circulante o política de precio; donde se planifican las actividades concretas, por ejemplo presupuesto de compras, inversiones, ventas, entre otros, constituyéndose su objetivo primordial la administración del capital de trabajo, cuyos efectos suelen reflejarse en la empresa en el lapso de un año. Sus insumos más importantes son el pronóstico de ventas y diversas formas de información acerca de las operaciones y las finanzas de la empresa, puesto que las decisiones financieras a corto plazo comprenden flujos de entrada de efectivo y flujos de salida de efectivo que se deducen en el término de un año más o menos.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede inferir que en el corto plazo, la planeación financiera se ocupa principalmente de la administración del efectivo; en concordancia con los autores Bodie y Merton (2003), esta surge de la necesidad de efectivo para llevar a cabo las actividades de producción y ventas antes de que empiece a ingresar. Asimismo, los autores Ross y Westerfield (2005) opinan que su meta es describir las actividades de

operación de la empresa y sus consecuencias en el efectivo y el capital de trabajo neto.

Su punto de partida comprende los orígenes y aplicaciones de tesorería, ya que las empresas anticipan sus necesidades netas de tesorería mediante las previsiones sobre las cuentas por cobrar, sumando otras entradas y restando todas las salidas previstas; todo esto para determinar si el saldo de tesorería es suficiente para cubrir las operaciones diarias y proteger las contingencias inesperadas.

En cuanto a la planificación financiera de largo plazo, vale mencionar que normalmente se realiza mediante modelos de simulación que partiendo de la situación actual e incorporando una serie de hipótesis que en su conjunto conformarán un escenario, son capaces de proporcionar una imagen futura de las magnitudes principales de la empresa y, en concreto, del balance de situación: cuenta de ganancias y pérdidas, de origen y aplicación de fondos, y análisis de descuento de flujos. Por lo general se desarrolla tres escenarios: el realista o más probable, el pesimista y el optimista.

### ***Elementos de la Planificación Financiera***

Los elementos clave en el proceso de la planificación financiera, son los siguientes:

- La planificación del efectivo, consiste en la elaboración de presupuestos de efectivo de la empresa.
- La planificación de utilidades, implica la preparación de estados financieros, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos,

activos, pasivos y capital social.

- Los presupuestos de caja, útiles para la planificación financiera interna, y forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

### ***Herramientas de Gestión***

Para el logro de los objetivos organizacionales y financieros, es de suma importancia que las empresas cuenten con herramientas de gestión y con un buen sistema de gestión que le resulte accesible y que la acompañe en su crecimiento. En este sentido, sostiene Serejski (2012), que es especialmente necesario que toda pequeña y mediana empresa opte por el uso de herramientas de gestión que le sirvan tanto en las operaciones diarias como para poder medir todas las variables relacionadas a su negocio. Por otra parte, Méndez (2009), sostiene lo siguiente:

Las herramientas de gestión proporcionan metodologías al ser adoptadas por la dirección facilitan el control, la operación de la empresa y el desarrollo de competencias para los empleados. De esta forma impactan en la administración y los procesos aumentando su efectividad y rendimiento y optimizan los recursos. No requieren de una transformación profunda en la cultura de la organización, ni participación activa de los empleados en su planeación e implantación. Proporcionan directrices de acción y herramientas de control para cumplir con los objetivos estratégicos. (pp. 32-33).

De acuerdo con lo citado, se puede señalar que las herramientas de gestión contribuyen con las empresas en cuanto a lograr una planificación de las actividades en el mediano y largo plazo que le redunden en beneficios operativos y económicos. Entre estas herramientas están: el capital intelectual, la gestión por competencias, el balanced scorecard, e-Business, prospectiva, outsourcing y los índices financieros.

Ahora bien, la planificación financiera también depende de las características de las empresas, en el caso de esta investigación se hace hincapié en las empresas familiares y vale señalar que la estructura financiera indica la forma en que se financian los activos de la empresa y se compone primordialmente de las diversas fuentes de financiación tanto internas como externas. La teoría de la jerarquía de preferencias financieras (*Pecking Order*), establece la existencia de un orden en la elección de las fuentes de financiación a contratar (Myers y Majluf, 1984). Según esta teoría, lo que determina la estructura financiera de las empresas es la intención de financiar nuevas inversiones: En primer lugar, de manera interna con fondos propios seguida con deuda privada de bajo riesgo como la bancaria y, en último lugar, con emisión de acciones.

Barton y Matthews (1989), comprueban que las empresas familiares se financian en mayor medida con beneficios no distribuidos, en lugar de fuentes de financiación externa o con la entrada de nuevos capitales en la empresa. El origen de esta preferencia está relacionada con el temor de la familia a perder el control de la empresa, cuando ésta no pueda liquidar la deuda o cuando entren nuevos inversionistas a formar parte del capital (Romano y otros, 2000; Mishra y McConaughy, 1999). De ahí que, para mantener el control eliminan el pago de dividendos y reinvierten las utilidades

en la empresa (Allouche y Amann, 1998). Ward (2001), muestra como de los fracasos de las empresas familiares, 10% se debe generalmente a la falta de recursos.

Hussain y otros (2006), concluyeron en su estudio comparativo entre pequeñas y medianas empresas del Reino Unido y China, que los gerentes propietarios ingleses se financian en primera instancia con fondos bancarios, y en menor medida utilizan sus propios recursos; mientras que los gerentes propietarios chinos se apoyan principalmente de los préstamos familiares y en menor medida de las instituciones financieras. Por su parte, Cemil et al. (2006), demuestran en un estudio con micro, pequeñas y medianas empresas familiares de Turquía, que estas empresas familiares prefieren financiarse con recursos propios debido a los altos costes de capital de los mercados externos. Mientras que en Venezuela recurren al financiamiento bancario y a estrategias colaborativas con proveedores.

Wu y otros (2007), indican que la financiación a pequeñas empresas familiares es potencialmente diferente de las demás debido a las economías de escala en que la empresa se desenvuelve, a los mecanismos de control de los costos de agencia y a la participación de la familia dentro la dirección de estos negocios. López y Sánchez (2007), en un estudio realizado con empresas familiares españolas, encontraron que estas empresas utilizan políticas financieras diferentes al resto de las empresas. Estos autores señalan que las oportunidades de crecimiento, los costos financieros y los recursos internos parecen ser los principales factores que diferencian el comportamiento financiero entre las empresas familiares y las no familiares. En Venezuela, las empresas familiares están gerenciadas por los propios dueños que no tienen conocimientos de finanzas.

Romano y otros (2000), explican que la principal fuente de financiación de las pequeñas empresas familiares, cuando comienza el ciclo de vida de la empresa o se planifica su crecimiento, se basa en la utilización de préstamos externos de los miembros familiares, es decir de los accionistas.

Asimismo, Gallo y Villaseca (1996), demuestran que existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa familiar y la utilización de diversas fuentes de financiación. Gregory y otros (2005), indican en un estudio realizado con pequeñas y medianas empresas de los Estados Unidos, que las pequeñas empresas son forzadas a obtener financiamiento interno (personal o de familiares), a aceptar los altos costos de los fondos y a utilizar alternativas de financiación a corto plazo. Mientras que en Venezuela, los propietarios recurren al financiamiento externo.

Por su parte, Bhattacharya y Ravikumar (2001), exponen que la forma de financiar el crecimiento de las empresas familiares al inicio de su operación se basa en beneficios acumulados no distribuidos, y cuando alcanzan un tamaño considerado se preocupan en profesionalizar su gestión y recurren a otras formas de financiación.

McConaughy y otros (2001), con una muestra de empresas de los EEUU, del mismo tamaño y sector, declaran que la estructura financiera de las empresas controladas por la familia obtienen menores ratios de endeudamiento que las empresas no familiares. Mishra y McConaughy (1999), evidencian que las empresas familiares tienen menores probabilidades de endeudarse, debido a la incertidumbre en la refinanciación de las tasas de interés y el riesgo de no poder renovar su deuda.

En Venezuela, un estudio realizado por Romero y Hernández (2014), reflejó que el entorno económico está directamente relacionado con el político y el jurídico, está representado por el sistema económico y las condiciones económicas generales a las que tiene que hacer frente una organización en el contexto en el cual desarrolla sus actividades. Fundamentalmente, los gobiernos pueden incidir en este ámbito a través de la ejecución de las políticas económicas como: fiscal, monetaria, cambiaria, y comercial. Los aspectos más relevantes de este espacio pueden resumirse en la evolución de los principales indicadores económicos y financieros de un país, como el producto interno bruto (PIB), la tasa de interés, el tipo de cambio, la tasa de inflación, la tasa de empleo, la tasa de ahorro, y las políticas de financiamiento, entre otros. Las respuestas dadas por los entrevistados, en relación a que si los aspectos anteriormente esbozados inciden o no en la continuidad de la empresa familiar, el resultado fue que el 68,9% piensa que afecta de manera negativa la evolución de sus negocios, al punto de que no se garantiza su permanencia en el tiempo.

En general, se podría acotar que en ellos existe una sensación de incertidumbre derivada de la contraposición de dos visiones políticas antagónicas: el llamado socialismo del siglo XXI, impulsado por el gobierno del presidente Hugo Chávez y el modelo de economía de mercado, vigente todavía en el país, en el cual se inscribe la mayor parte la empresa familiar venezolana.

Con respecto a las decisiones de inversión, el mayor porcentaje de informantes (33%) se muestra con una opinión imprecisa, este resultado está estrechamente relacionado con los altos niveles de incertidumbre en la que se debate el empresario al considerar la situación política, económica y social del país, que lo lleva a ser cauteloso a la hora de invertir sus recursos en la

actividad productiva, pues no tiene la garantía de una tasa de retorno. Un porcentaje similar, 30,2% está seguro de que la realización de inversiones en dicho período no garantiza la continuidad de la empresa familiar, lo cual sumado al valor anterior configura una situación difícil en Venezuela que explica el comportamiento de este indicador en términos macroeconómicos. Finalmente, un 30,2% de los encuestados expresó que están de acuerdo con que efectuar inversiones permitiría la permanencia de dichas unidades productivas.

Por otra parte, resulta de interés mencionar que Ho y Wong (2001), explicaron que las empresas familiares son menos transparentes cuando proveen información financiera, y son más reacias a proporcionar voluntariamente información contable y financiera. La información financiera en las empresas familiares puede ser más parcial que en las no familiares.

Collis y Farsis (2002), encontraron en un estudio realizado a pequeñas empresas del Reino Unido, que la principal fuente de información contable y financiera es la relacionada con el flujo de efectivo, los bancos y la información 35 contable tanto mensual como cuatrimestral. Tong (2008), mencionó que la información financiera emitida por las empresas familiares es de mejor calidad que las no familiares, debido al horizonte de inversión a largo plazo y a la imagen y supervisión que la familia tiene en la empresa. En Venezuela, las empresas familiares solo elaboran estados de resultados.

Gaidienié y Skyrius (2006), con una muestra de pequeñas y medianas empresas en Lituania, hallaron que los gerentes perciben la información de la contabilidad de gestión de mucha utilidad, en comparación con la percepción de los profesionales de la Contaduría de esas empresas. Willingham y Wright

(1985), aportaron evidencia en relación a que durante la etapa de crecimiento, los gerentes propietarios de pequeñas empresas adoptan mejores prácticas formales de gestión para la toma de decisiones. Mientras que en las empresas familiares venezolanas esto no ocurre.

Filbeck y Lee (2000), en un estudio realizado con empresas familiares de los Estados Unidos, dieron cuenta que estas empresas utilizan en menor medida técnicas avanzadas de gestión financiera que las no familiares. Adicionalmente, Trostel y Nichols (1982), argumentaron que el control contable y financiero se utiliza en las empresas familiares con el propósito principal de minimizar los impuestos, en lugar de ser empleado para las decisiones estratégicas y el rendimiento de la empresa. Willingham y Wright (1985), señalaron que algunas empresas de tamaño mediano tienen mínimos controles de contabilidad, por lo tanto no disponen de información relevante para la toma de decisiones. Por su parte, Jorissen y otros (2001), en un estudio sobre empresas familiares, indicaron que estas empresas utilizan en menor medida la información contable y financiera comparado con las no familiares. Mientras que las empresas familiares venezolanas carecen de gestión financiera.

Finalmente, se puede agregar que la gestión de las empresas familiares en un mundo cada vez más competitivo hace que se tomen decisiones cada vez más eficientes en cara al crecimiento o sustentabilidad de la empresa. En este sentido, se necesita una gestión de primera categoría, y si ésta no viene de la familia tendrá que buscarse fuera de ella. También, deberán hacerse de herramientas que conlleven hacia una mejor gestión de la empresa, permitiendo tomar las correcciones y decisiones pertinentes y oportunas en el momento adecuado que guíen a la empresa hacia el éxito.

En un entorno dinámico donde las empresas compiten para asegurar su supervivencia, se puede apreciar la participación de la empresa familiar y se observa de forma muy cotidiana su participación en la sociedad. La empresa familiar es muy difícil de definir ya que esta engloba ciertos aspectos que no han sido estudiados a fondo, además este concepto ha surgido desde hace poco tiempo.

La definición de empresa familiar varía dependiendo de las características que se observen de estas, pero en general diferentes autores y organismos establecen unas mismas características que las definen, tal como Leach (1996: 22): “se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar”.

Las empresas familiares según Ronquillo (2006: 7), “se distinguen de las institucionales por su flexibilidad, capacidad de adaptación al cambio, su personal comprometido y entregado, así como una fuente de bienestar familiar”.

También, Haar (2006), manifiesta que la mayoría de las empresas del mundo son familiares o están dirigidas por ellas. La participación familiar ofrece a la empresa una visión a largo plazo, valores sólidos y un sueño compartido. Pero debe cuidarse de no encerrarse en sí misma, debe abrirse a la asesoría y el criterio de profesionales independientes.

Interpretando a Pérez (2007), las empresas familiares se caracterizan por los siguientes elementos:

- El patrón de propiedad, gobierno, gestión, recursos humanos y sucesión afecta a los ejecutivos de la empresa, a sus estrategias,

estructuras y la forma en que cada una de estas variables es formulada, diseñada e implantada.

- Coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un número pequeño de familias (existencia de un comportamiento diferencial, dado que el carácter familiar del negocio implica la pretensión de dominar y perseguir la visión de la empresa.
- Control de los recursos de la empresa por el grupo familiar.
- Intención de mantener a la empresa en el tiempo, que sea sostenible a largo plazo de las generaciones siguientes en la familia.

Por otra parte, Giner (2006), puntualiza como características de la empresa familiar, las siguientes:

- La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar.
- A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco.
- El grupo familiar participa en la dirección y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
- Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Las empresas familiares tienen ventajas, las cuales son descritas por

Leach (Ob. Cit.):

- Compromiso: los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. Y para mucho de estos empresarios su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia.
- Conocimiento: a menudo las empresas familiares tienen su manera de hacer las cosas, lo que en la actualidad se conoce como un know-how comercial que no posee sus competidores y que por lo general son mantenidos en secretos entre los miembros de la familia y transmitidos de generación en generación.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y dinero: este factor básicamente obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para lo cual son necesarios, y a retirar dinero cuando puede permitírselo. La flexibilidad se aplica con respecto al dinero, es que para las empresas familiares el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica; deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgo para la empresa a fin de cubrir sus necesidades. Otro aspecto es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, sin posibilidad de horas extras ni bonificaciones extras por las tareas urgentes.
- Planeamiento a largo plazo: las empresas familiares suelen ser más eficientes dado que al planificar a largo plazo reducen los riesgos y permite a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos.

- Una cultura estable: las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal se compromete firmemente con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante un largo tiempo. Sin embargo, esto puede ser un arma de doble filo ya que al tener una estructura muy estable puede convertirse en un ambiente muy cerrado a los posibles cambios que podrían tener mejora en la eficiencia de la empresa.
- Rapidez en la toma de decisiones: en una empresa familiar las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos claves. Por lo que si se desea hacer algo en la empresa tendría que preguntárselo al patrón de la empresa el cual decidirá si se hace o no.
- Confiabilidad y orgullo: el concepto de orgullo está fuertemente ligado con el concepto de confiabilidad dentro de las empresas familiares: las personas que manejan este tipo de empresas se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla, y por su parte el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo. Este orgullo por lo general suele institucionalizarse en la empresa traduciéndose en un poderoso instrumento de marketing.

Siguiendo con lo que indica Leach (Ob. Cit.) así como estas condiciones logran aventajar a las empresas familiares estas también son propensas a soportar desventajas graves y endémicas, donde la mayoría de los problemas se derivan de los conflictos entre los valores familiares y

empresariales. Entre las desventajas mencionadas por Leach (Ob. Cit.) se encuentran:

- Rigidez: en este aspecto entran conceptos como “las cosas se hacen de esta manera porque papá siempre las hizo así”, donde estas empresas se limitan a la tradición y no se disponen fácilmente al cambio, pudiendo ocasionar la quiebra de las mismas por no poder adaptarse a las nuevas situaciones que los consumidores, proveedores y el mercado establecen.
- Desafíos Comerciales: estas pueden clasificarse en tres categorías: 1) modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital; 2) Sucesión: el paso de una generación a otra en una empresa familiar y a la vez el cambio de liderazgo es un proceso que se atraviesa por lo general con dificultades. La sucesión es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo a sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su desarrollo, su personal, entre otros aspectos. También cabe resaltar la dificultad que trae la sucesión al núcleo familiar, debido a que el empresario dueño y por lo general el padre de familia, tiene que elegir entre sus hijos al más apto para la sucesión de la empresa; 3) Conflictos emocionales: en el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en las esferas empresariales, sustentadas en las tareas, régimen de rendimiento y resultados. Dado que la empresa familiar es una combinación de ambos ámbitos, los problemas emocionales que cada integrante familiar posee, puede afectar el desenvolvimiento de cada uno de ellos y a su vez afectan el desenvolvimiento de la empresa.

- Liderazgo y Legitimidad: este aspecto se crea cuando los sucesores de la empresa no están en la facultad necesaria para llevarla, es decir, no están en la capacidad de hacerse cargo de la empresa debido a que no posee los conocimientos necesarios sobre sus operaciones administrativas y económicas que le permitan llevar un adecuado control sobre la misma.

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (Ob. Cit.) establece dos limitaciones para la empresa familiar:

1. En Materia Financiera:

- Limitación Financiera: generalmente el fundador inicia sus operaciones empresariales mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.
- Dificultad para la venta de participaciones propias: como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.
- Dificultad para la recompra de participaciones: Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.

## 2. En Materia de Gestión:

- Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas y, de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.
- Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y abolir leyes económicas que deben imperar en toda actividad empresarial.
- Suelen relegarse aspectos de formación y reciclaje que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación a la financiación de procesos de desarrollo.
- El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que confluyen tres factores de posibles crisis: Relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.

### **Bases Legales**

Las bases legales que fundamentan a la investigación están constituidas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, según Gaceta Oficial Nº N° 5.453, de fecha 24 de Marzo de 2000.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, como máxima ley reguladora de los hechos y actividades comerciales de los ciudadanos que viven en Venezuela, a cual en su Capítulo VII de los derechos económicos, artículo 112, establece la libertad de dedicarse a la actividad económica de su preferencia, además de promover la iniciativa privada con la intención de impulsar el desarrollo integral del país.

### **Definición de Términos Básicos**

**Capacidad:** se refiere al estudio de las posibilidades de la empresa para cubrir sus deudas a corto y largo plazo. Las deudas a corto plazo, se cubren mediante el uso de los activos corrientes (efectivo, caja, bancos, cuentas por cobrar) y se calculan mediante la siguiente relación.

**Competitividad:** es la habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes a mejores precios que los ofrecidos por los competidores, cubriendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados.

**Control:** el proceso de mantener la conformidad del sistema.

**Control Administrativo:** se relaciona con el proceso de toma de decisiones que conduce a la autorización o transacciones por la administración. Esta autorización es una función administrativa relacionada directamente con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización.

**Control Administrativo:** se relaciona con el proceso de toma de decisiones

que conduce a la autorización o transacciones por la administración. Esta autorización es una función administrativa relacionada directamente con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización.

**Control de Gestión:** es aquel concentrado en los procesos internos de la organización, también contempla el entorno, en especial para definir algunos estándares y evaluar la posición relativa de la empresa con respecto de sus competidores o de otras organizaciones que se han tomado como punto de referencia, lo cual se realiza por lo general dentro de los programas de benchmarking.

**Indicadores Financieros:** son el resultado de las prioridades financieras tradicionales, cruzando los diversos elementos del balance (activo, pasivo y patrimonio) y del P y G (utilidades, gastos e ingresos), e incluyendo eventualmente algunos costos relevantes.

**Toma de decisiones:** proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo corresponde al marco metodológico, del cual Arias, (2006:31), refiere: "La metodología incluye el nivel y diseño de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación".

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo con el nivel, la investigación es descriptiva, ya que se hizo un diagnóstico de la situación actual de la U.E. Colegio "Instituto Educacional Venezuela", con relación a la planificación financiera. También, se determinaron los elementos que forman parte de planificación financiera como herramienta de gestión para la U.E. Colegio "Instituto Educacional Venezuela".

Este tipo de investigación es definida por Sabino (2002: 51), como: "Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento".

## **Diseño de la Investigación**

La investigación tiene un diseño no experimental, por cuanto las variables no fueron manipuladas en el desarrollo de la investigación. Balestrini (2001:132) afirma, que en los diseños no experimentales “no se manipulan de manera intencional las variables, solo se observan tal cual como se manifiestan”. Por lo tanto no se pueden utilizar de manera libre o arbitraria las variables, los sujetos son observados en su ambiente original.

En este tipo de investigación no es posible ejercer el control directo, así como tampoco puede utilizarse la manipulación experimental ni la asignación aleatoria.

En lo que se refiere a la temporalidad del estudio, es de corte transversal o transeccional, ya que se obtuvo la información en un momento dado. Para Hernández (2006:208), “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, lo cual se hizo a través de un instrumento de recolección de datos. Igualmente, se utilizó la investigación de campo se debido a que se requirió obtener información directa de las personas involucradas con el problema.

## Unidades de Estudio

### *Población*

Desde este enfoque, el colectivo está conformado por la población como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. En tal sentido, la población es definida por Hurtado, y Toro (2005:124), como: “el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo”. En la presente investigación, la población está constituida por ocho (8) personas que conforman el área administrativa de la Institución, la cual se detalla mediante el cuadro N° 1.

**Cuadro 1. Distribución de la población**

<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>
Director (Familiar)	1
Sub-Directora(Familiar)	1
Coordinador (familiar)	1
Secretaria de Evaluación	1
Secretarias	3
Contadora	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

Fuente: Área administrativa de la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” (2013).

## ***Muestra***

La muestra viene a ser aquella fracción de la población que representa la conducta del universo, es una parte respecto al todo, lo que se busca al emplear una muestra es, evidentemente, lograr que, de una porción relativamente reducida de unidades, se pueda obtener conclusiones semejantes a las que se lograría si se estudiara el universo total. Para Sabino (2002:63) la muestra “es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres de la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada”.

Para efectos de esta investigación, el número de la muestra está conformada por la totalidad de la población, es decir ocho (8) personas, la misma es censal y por ser un número reducido no es necesario emplear procedimientos muestrales. Según Arias (2006:49), cuando la población es igual a la muestra entonces “los estudios de estos casos se concentran en uno o pocos elementos que se asume, no como un conjunto, sino, como una sola unidad”.

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

Las técnicas de recolección de datos forman el elemento primordial de manera que permita llevar a cabo la recopilación de información a los fines de determinar las necesidades existentes con el problema planteado. Al respecto Arias (2006:55), las define como, “las distintas formas o maneras de

obtener la información”. La técnica empleada en la presente investigación fue la encuesta, para conocer con mayor claridad el origen y características de la problemática existente en la organización.

### ***Encuesta***

Por su parte, Muñoz (2006:82), conceptualiza la encuesta, como “la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas”. Lo cual permite conocer la problemática presentada. La investigación desarrollada permite diagnosticar la situación actual de la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, con relación a la planificación financiera.

### ***Instrumentos***

Con referencia los instrumentos para llevar a cabo la recolección de datos, Tamayo y Tamayo (2001:109), sostiene lo siguiente: “Los instrumentos son los medios materiales que emplean para recoger y almacenar la información. Las fichas, los formatos de cuestionarios, las guías de entrevistas, la lista de cotejo, grabadores, escala de actitudes u opinión entre otros son ejemplo de instrumentos”.

Como instrumentos de la revisión documental se utilizaron las citas y las fichas de investigación, Martínez (2002:03), las define como: “los instrumentos físicos o virtuales que permiten ordenar los datos de las fuentes documentales consultadas y la información sobre el tema y subtemas que

son de interés para cubrir el problema y objetivos que se plantearon en la investigación”. Inicialmente se recolectó toda la información necesaria referente al tema, luego se ejecutó la lectura de los diferentes textos o bibliografías obtenidas, sucesivamente se extrajeron las ideas principales de cada lectura para a continuación realizar un resumen y después se elaboró un análisis de toda la información recolectada; tal proceso ayudó a que se realice un adecuado uso de la documentación disponible.

Para Balestrini (2001:138), “el cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados y consiste en una serie de preguntas cuyas características permiten obtener información escrita de los encuestados”. El cuestionario estuvo compuesto por 24 ítems a formato escalar tipo Likert y el mismo fue aplicado a las ocho (8) personas seleccionadas como muestra. (Ver Anexo A: Cuestionario).

### **Validez del Instrumento**

La validez se utiliza para verificar que el instrumento contiene los aspectos afines con el contenido, redacción y congruencia relacionados con el problema planteado. Con respecto a la validez, Namakforoosh (2008) señala: “se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir”. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas.

Por lo tanto, para conseguir la validez del instrumento aplicado, se buscó la opinión de tres expertos (03) en el tema, quienes validaron el instrumento

diseñado y aplicado para recolectar la información, de tal forma que el mismo fue aprobado y sirvió para recolectar la información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos específicos formulados en la investigación.

### **Confiabilidad del Instrumento**

En lo que corresponde a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2006), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1” (p. 248)

Existen diversos procedimientos para calcularla. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta, generalmente tiene un grado de error. Obviamente se trata que de este error sea el mínimo posible.

Para la presente investigación la confiabilidad del instrumento de medición se determinó mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach. La expresión utilizada para medir la confiabilidad del instrumento se presenta a continuación:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

En donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

N = es número de ítems

$S_i^2$  = es la varianza de cada ítems

$S_{Total}^2$  = es la varianza total de los ítems.

$\alpha = 0,73$

**Interpretación:** El cuestionario aplicado es altamente confiable, ya que el Coeficiente Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,73.

### **Técnica de Análisis de Datos**

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los datos, con el propósito de organizarlos y dar respuestas a los objetivos planteados, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentaron la misma y las variables delimitadas, así como, con los conocimientos que se disponen en relación al problema estudiado. Para desarrollar la investigación se empleó el análisis de frecuencia, Heinemann (2003), sostiene lo siguiente:

Se trata aquí bien de la frecuencia absoluta, bien de las frecuencias relativas; es decir, el número de unidades en relación con los periodos de tiempo, el total del texto, combinado a menudo con los cambios temporales de conceptos o de la descripción de hechos. Se interpretan

en la mayoría de los casos como indicadores. (p. 160).

Considerando lo que cita el autor mencionado, se puede señalar que la información recopilada fue analizada con el apoyo de software de análisis numérico y estadístico tales como: la hoja de cálculo de Excel. Partiendo de esto se presentaron los datos en tablas; valiéndose de la estadística descriptiva y sus números índices tales como: frecuencias y porcentajes apoyado en la visualización gráfica.

### **Estrategia Metodológica**

La estrategia metodológica de la investigación desarrollada se resume mediante la operacionalización de las variables y se presenta a través del cuadro de operacionalización de variables. Balestrini (2006: 114), sostiene que la operacionalización de una variable supone: “la definición operacional la referencia empírica. Hay que recordar, que es necesario definir variables teóricas en términos de variables empíricas o indicadores”.

En concordancia con lo explicado por el autor, vale destacar que las variables estudiadas en la investigación, fueron las siguientes: 1) Planificación financiera y 2) Elementos de la planificación financiera.

### Cuadro 2. Cuadro de Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Proponer la planificación financiera como herramienta de gestión para la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Indicador	Ítems	Instrumento	Fuente
Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, con relación a la planificación financiera, para el conocimiento de su gestión.	Planificación financiera	Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumento y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren.	1. Administración financiera. 2. Experiencia. 3. Gastos. 4. Objetivos financieros. 5. Objetivos financieros. 6. Objetivos financieros. 7. Desempeño financiero. 8. Maximización de valor. 9. Maximización de riqueza. 10. Valor del dinero en el tiempo. 11. Toma de decisiones. 12. Indicadores financieros. 13. Gestión financiera. 14. Niveles de rentabilidad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	Cuestionario	Empleados del área administrativa de la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.
Determinar los elementos que formarán parte de la planificación financiera como herramienta de gestión para los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”.	Elementos de la planificación financiera	Son los elementos clave en el proceso de planificación financiera.	15. Presupuesto de caja. 16. Nivel de efectivo. 17. Pronóstico de utilidades. 18. Pronóstico de ventas. 19. Estados Proforma.	15 16 17 18 19	Cuestionario	Empleados del área administrativa de la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.



**Cuadro 2. Cuadro de Operacionalización de Variables (Continuación)**

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Indicador	Ítems	Instrumento	Fuente
Identificar aspectos para la planificación financiera a corto y largo plazo para la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”.	Planificación financiera a corto y largo plazo	Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumento y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren.	20. Planes financieros. 21. Planes estratégicos. 22. Presupuestos a corto plazo. 23. Acciones financieras. 24. Impacto.	20	Cuestionario	Empleados del área administrativa de la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.
				21		
				22		
				23	Revisión bibliográfica	Libros, Internet, Trabajos de Grado, entre otros.
				24		

**Cuadro 2. Cuadro de Operacionalización de Variables (Continuación)**

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Indicador	Ítemes	Instrumento	Fuente
<p>Diseñar una propuesta de planificación financiera como herramienta de gestión para los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio "Instituto Educacional Venezuela".</p>	<p>Planificación financiera</p>	<p>Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumento y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren.</p>	<p>- Métodos de planificación financiera. - Control y técnicas de evaluación financiera. - Lineamientos estratégicos de planificación financiera. - Indicadores de evaluación financiera.</p>	<p>No aplica</p>	<p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Libros, Internet, Trabajos de Grado, entre otros.</p>

Fuente: Otero (2015).

## **CAPÍTULO IV**

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

En este punto se desarrollan los objetivos específicos de la investigación, a los cuales se da cumplimiento mediante la aplicación del cuestionario dirigido a los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela”. El desarrollo del primero de ellos que consistió en diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”, con relación a la planificación financiera, para el conocimiento de su gestión, se cumplió a través de los ítems 1 al 14.

El segundo objetivo específico se fundamentó en determinar los elementos que formarán parte de la planificación financiera como herramienta de gestión para los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela” y se alcanzó mediante los ítems 15 al 19.

Por su parte, el tercer objetivo específico que se basó en identificar aspectos para la planificación financiera a corto y largo plazo para la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”, se desarrolló a través de los ítems 20 al 24.

**Primer Objetivo Específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, con relación a la planificación financiera, para el conocimiento de su gestión.**

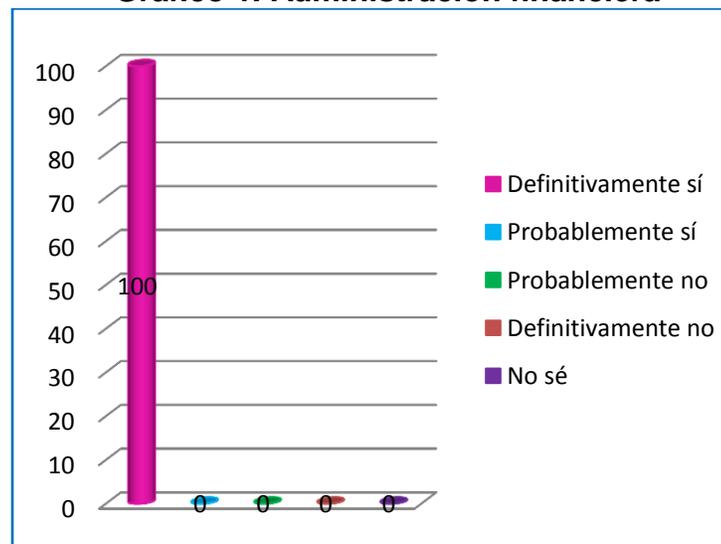
1. La administración y operación de la empresa es realizada por el grupo familiar.

**Cuadro 3. Administración financiera**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	8	100
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 1. Administración financiera**



Fuente: Otero (2014).

En el gráfico se puede apreciar que un contundente 100% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que la administración y operación de la empresa definitivamente si es realizada por el grupo familiar.

Van Horne y Wachowicz (2002), acota:

La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento, la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos. (p. 2).

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” se toman decisiones financieras tales como de inversión y administración de activos con frecuencia, las cuales son tomadas en el seno de la familia.

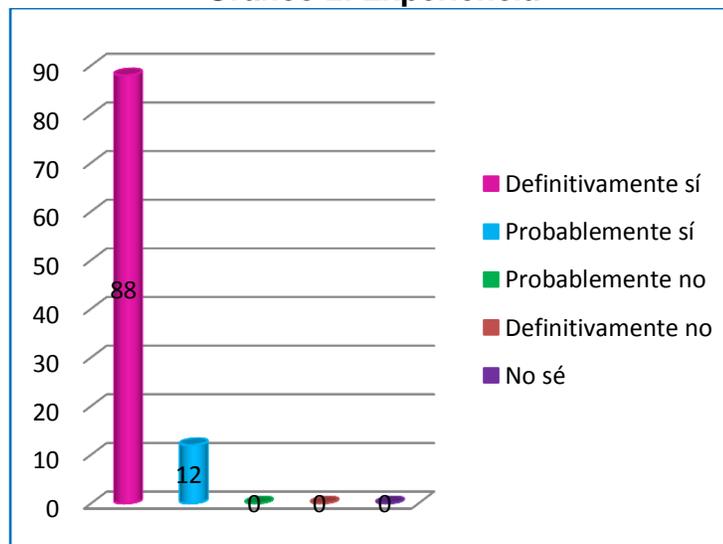
2. Se sigue, mide y analiza los procesos operativos de acuerdo a la experiencia de los dueños.

**Cuadro 4. Experiencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	7	88
Probablemente sí	1	12
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 2. Experiencia**



En el gráfico se observa que 88% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente si sigue, mide y analiza los procesos operativos de acuerdo a la experiencia de los dueños, mientras que 12% contestaron que probablemente sí.

En efecto dichos procesos se analizan de acuerdo a la experiencia de los dueños, de acuerdo con los resultados emanados y tomando en cuenta lo que aluden Rodríguez y Rodríguez (2008:45), al hacer referencia en que los procesos operativos de las empresas familiares sitúan a familiares no eficientes en lugares clave de la organización, con el propósito de mantener el bienestar y la armonía familiar. Además, el fundador suele ser un gran estimulador de la innovación, que con frecuencia no está planeada, documentada y justificada, sino basada en la intuición.

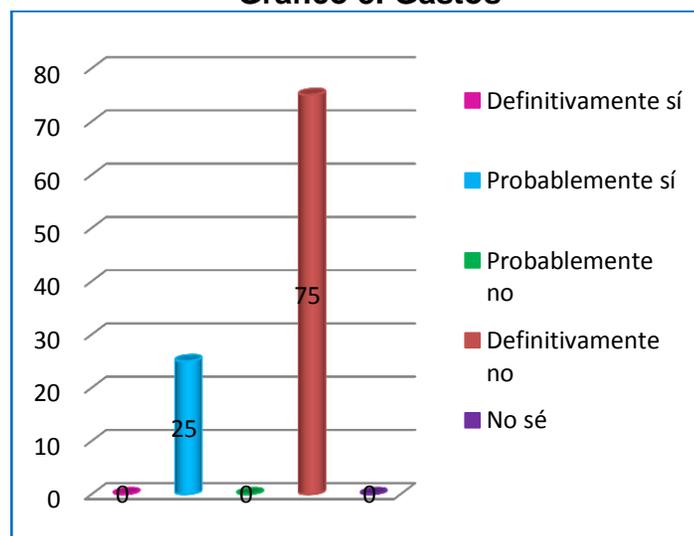
3. Los gastos familiares se mezclan con los gastos de la empresa.

**Cuadro 5. Gastos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	2	25
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	6	75
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 3. Gastos**



En el gráfico se observa que 75% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que los gastos familiares definitivamente no se mezclan con los gastos de la empresa, mientras que 25% contestaron que probablemente sí. Estos resultados demuestran que en materia financiera, la empresa está organizada, ya que no mezcla los gastos.

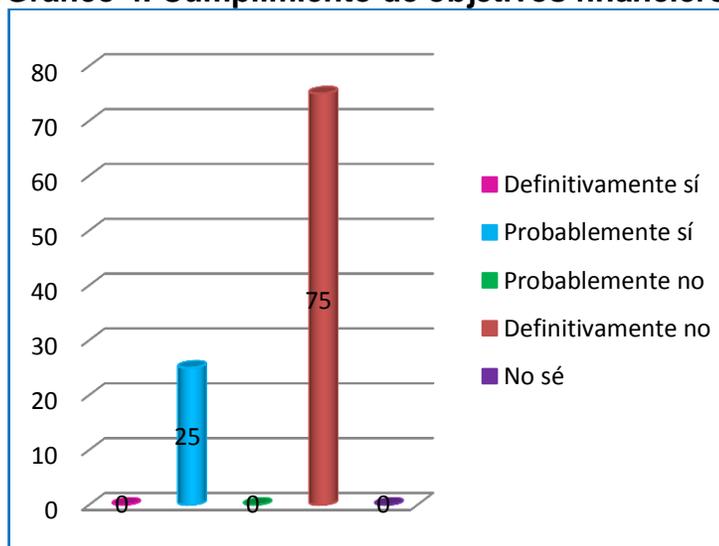
4. Se cumplen los objetivos financieros establecidos.

**Cuadro 6. Cumplimiento de objetivos financieros**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	2	25
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	6	75
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 4. Cumplimiento de objetivos financieros**



En el gráfico se observa que 75% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que definitivamente no se cumplen los objetivos financieros establecidos, mientras que 25% contestaron que probablemente sí.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada

fase del ciclo de vida del negocio. Entre estas fases, según Kaplan y Norton (2000, p. 60) están:

- Crecimiento: se encuentra en la parte más temprana del ciclo. Para capitalizar este potencial se debe considerar el desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios. Los negocios en fase de crecimiento pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido (tanto si las inversiones se hacen sobre activos intangibles como si se capitalizan para propósitos internos). Se pueden mencionar algunos objetivos financieros como referencia para las empresas que se encuentran en esta fase como el porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.
- Sostenimiento: en esta fase se siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Los proyectos de inversiones se dirigirán a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimientos y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento. En esta fase el objetivo financiero está relacionado con la rentabilidad, este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto.
- Recolección, o cosecha, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del efectivo a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el flujo de caja (antes de la

depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia incumplimiento de los objetivos financieros o éstos no están formulados adecuadamente a las fases de negocios actuales de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela”, como son la de sostenimiento y recolección, lo que significa fallas en la planificación financiera.

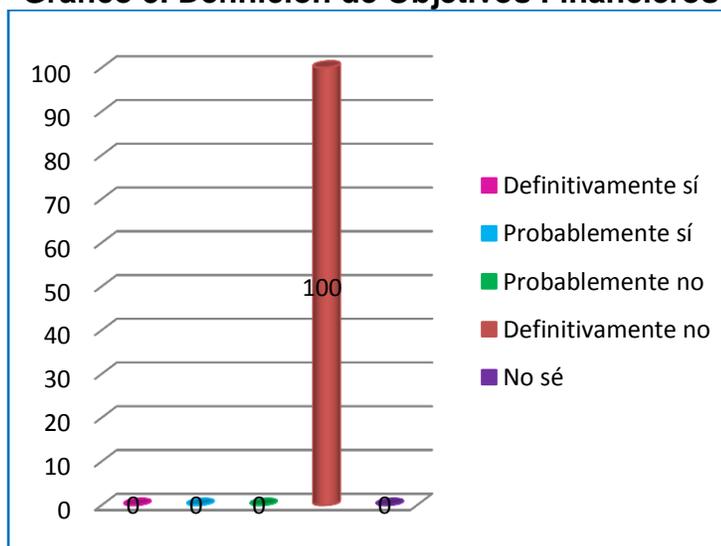
5. Se tiene definidos los objetivos financieros en función de rentabilidad y rendimiento del capital empleado.

**Cuadro 7. Definición de Objetivos Financieros**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	8	100
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 5. Definición de Objetivos Financieros**



En el gráfico se observa que el 100% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente no se tienen definidos los

objetivos financieros en función de rentabilidad y rendimiento del capital empleado. En este sentido, Fleitman (2007), sostiene:

Los objetivos financieros tienen especial importancia en la evaluación, ya que generalmente los accionistas y la alta dirección requieren esta información en primer término: rendimiento (recuperación de capital), utilidades a corto, mediano y largo plazo, crecimiento de la empresa e inversiones. (p. 37).

Ahora bien, en virtud de lo citado y los resultados obtenidos, es de señalar que la empresa al no tener definidos los objetivos financieros en función de rentabilidad y rendimiento del capital empleado, implica que no pueden evaluar la situación financiera de la compañía.

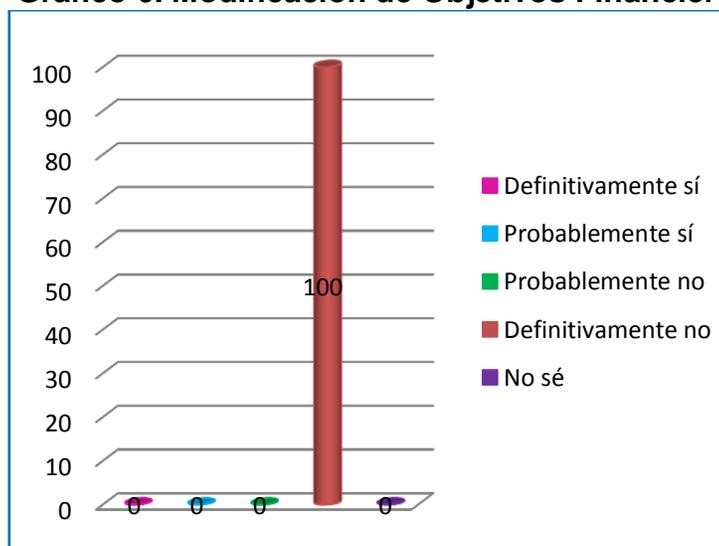
6. Los objetivos financieros son modificados de acuerdo a los cambios en el entorno.

**Cuadro 8. Modificación de Objetivos Financieros**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	8	100
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 6. Modificación de Objetivos Financieros**



En el gráfico se observa que el 100% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que los objetivos financieros definitivamente no son modificados de acuerdo a los cambios en el entorno.

Según Norton y Kaplan (2000), los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo: por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente, por el Valor Añadido Económico (EVA). Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja.

De acuerdo con los resultados obtenidos y considerando lo que exponen Norton y Kaplan (2000), la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” no tiene bien definidos los objetivos financieros para lograr rentabilidad y rendimiento del capital empleado, lo que le impide conocer a ciencia cierta la situación financiera de la empresa.

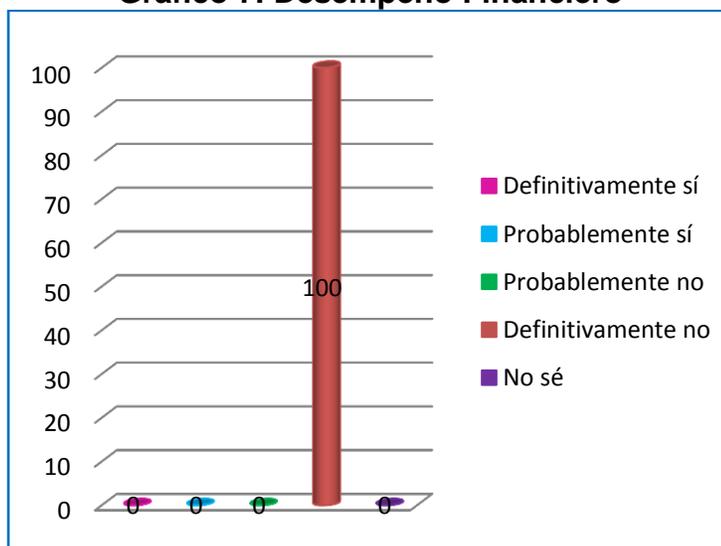
7. Se analiza el desempeño financiero.

**Cuadro 9. Desempeño Financiero**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	8	100
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 7. Desempeño Financiero**



En el gráfico se observa que el 100% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente no se analiza el desempeño financiero. Sabiendo que el desempeño financiero de una empresa se evalúa de manera objetiva mediante el análisis del estado financiero, el cual no se realiza en la empresa objeto de estudio, lo que implica que no se evalúa la influencia financiera, la rentabilidad, la eficiencia operacional, ni la solvencia.

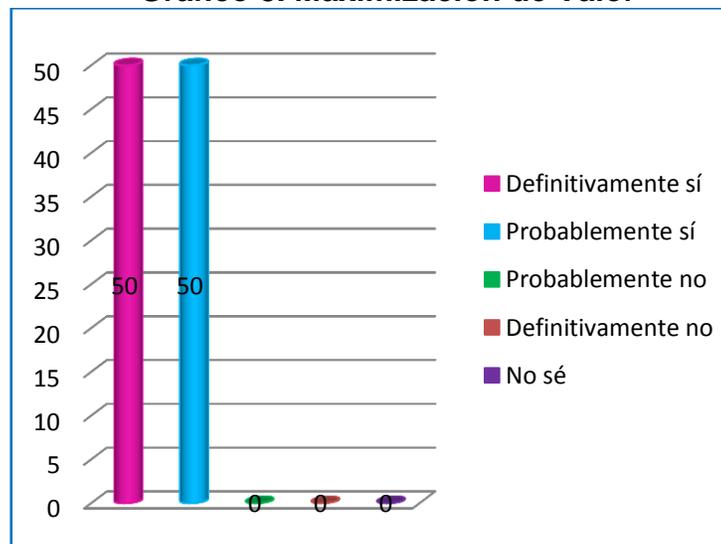
8. Hay enfoque hacia la maximización del valor.

**Cuadro 10. Maximización de Valor**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	4	50
Probablemente sí	4	50
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 8. Maximización de Valor**



En el gráfico se observa que 50% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente si hay enfoque hacia la maximización del valor, mientras que 50% contestaron que probablemente sí.

En torno a la maximización del valor de la empresa, García (2006), acota:

Los prestamistas desean minimizar el riesgo de impago existente en la empresa, y a los accionistas les interesa maximizar el valor de la empresa aunque ello conlleve a un incremento de riesgo, así como apropiarse del máximo valor de la empresa, antes del vencimiento de la deuda, para que puedan recibir algún valor aunque después la empresa se liquide para poder pagar la deuda. (p. 47).

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que si bien es cierto que en la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” se busca la maximización del valor de la empresa, existen fallas internas que pudieran estar relacionadas con inversiones de capital en planta y equipo, así como el valor de dinero en el tiempo y maximización de utilidades, entre otras que afectan la planificación financiera.

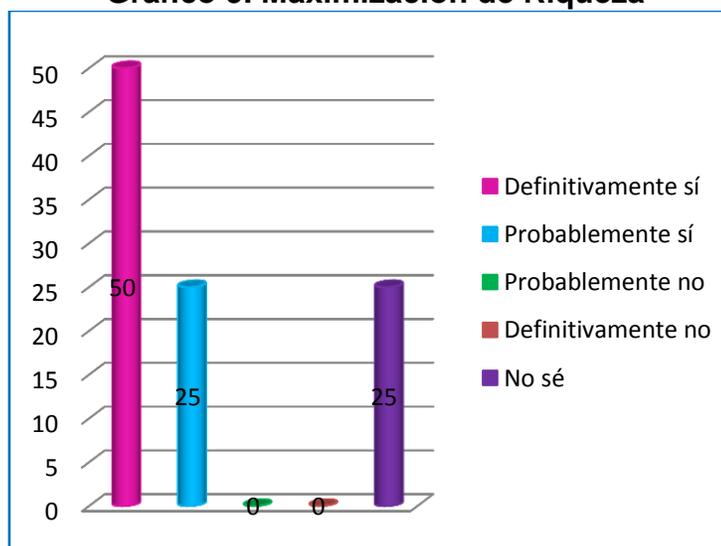
9. Se maximiza la riqueza.

**Cuadro 11. Maximización de Riqueza**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	4	50
Probablemente sí	2	25
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sé	2	25
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 9. Maximización de Riqueza**



En el gráfico se observa que 50% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente si se maximiza la riqueza, 25% dijeron que probablemente sí, mientras que 25% contestaron que definitivamente no. Partiendo de que la maximización de la empresa tiene que ver con la maximización de las utilidades, es de señalar que la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” entonces se enfoca en el incremento de las utilidades.

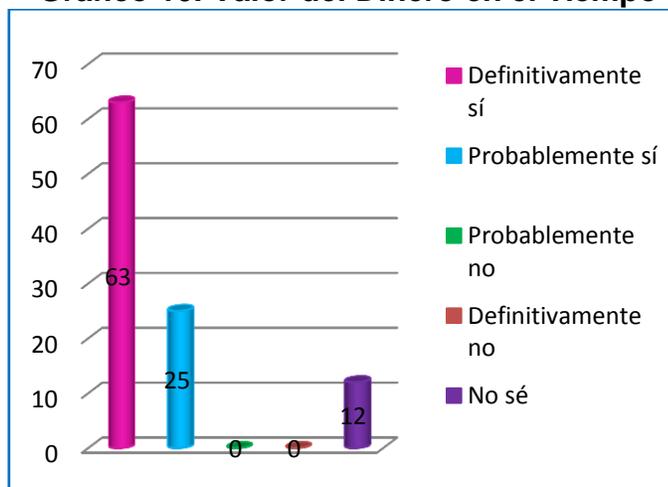
10. Se incrementa el valor del dinero en el tiempo.

**Cuadro 12. Valor del Dinero en el Tiempo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	5	63
Probablemente sí	2	25
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
No sé	1	12
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 10. Valor del Dinero en el Tiempo**



En el gráfico se observa que 63% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente si se incrementa el valor del dinero en el tiempo, 25% expresaron probablemente sí, mientras que 12% contestaron que no saben. De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que la empresa incrementa el valor del dinero en el tiempo, lo que implica que puede realizar inversiones, ganar intereses y obtener más dinero en el futuro, prepararse porque el poder adquisitivo puede cambiar con el tiempo a causa de la inflación y la expectativa ante la incertidumbre.

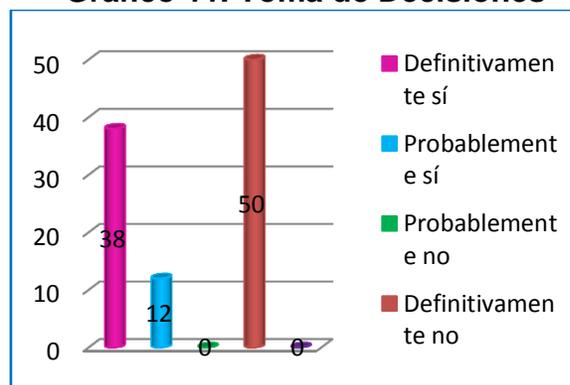
11. La toma de decisiones de la empresa se realiza de forma inmediata.

**Cuadro 13. Toma de Decisiones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	3	38
Probablemente sí	1	12
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	4	50
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 11. Toma de Decisiones**



En el gráfico se observa que 50% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que la toma de decisiones de la empresa definitivamente no se realiza de forma inmediata, 38% dijeron definitivamente si, mientras que 12% contestaron probablemente sí. Lo que implica que la empresa al no realizar una planificación financiera, no puede tomar decisiones acertadas sin conocer su salud financiera.

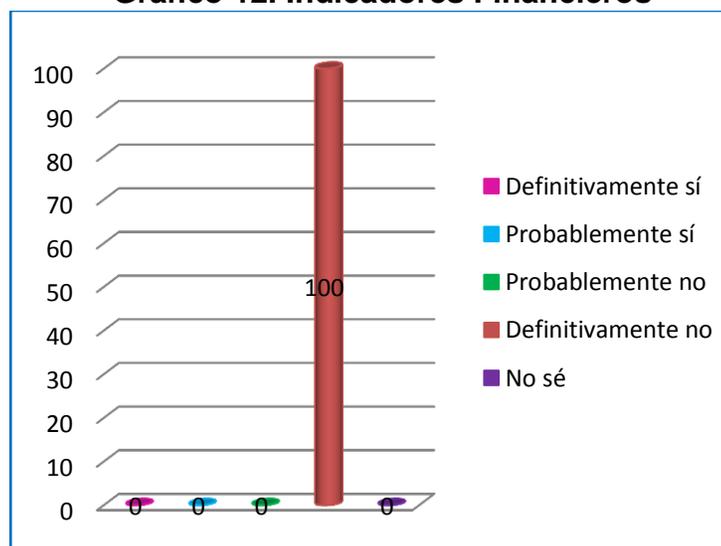
12. Se calculan indicadores financieros.

**Cuadro 14. Indicadores Financieros**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	8	100
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 12. Indicadores Financieros**



En el gráfico se observa que el 100% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que definitivamente no se calculan indicadores financieros, lo que implica que desconoce su situación financiera y no sabe como cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar.

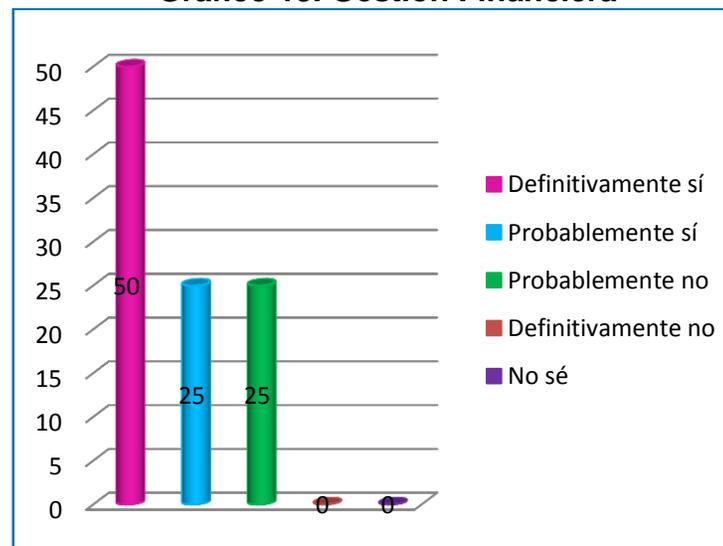
13. Existe necesidad de determinar algunos indicadores financieros para mejorar la gestión financiera.

**Cuadro 15. Gestión Financiera**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	4	50
Probablemente sí	2	25
Probablemente no	2	25
Definitivamente no	0	0
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 13. Gestión Financiera**



En el gráfico se observa que 50% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que definitivamente si existe necesidad de determinar algunos indicadores financieros para mejorar la gestión financiera, 25% dijeron probablemente sí y 25% contestaron probablemente no.

Según Atehortúa (2005), la gestión financiera de las organizaciones “es uno de los procesos que se deben establecer y generar indicadores de gestión tales como liquidez, endeudamiento, capital, rotación de cartera, evaluación de pago, entre otros.

Tal como se desprende del gráfico, en la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela”, existe necesidad de calcular indicadores financieros, lo cual tomando en cuenta lo que sostiene Atehortúa (2005), mejorará la gestión financiera.

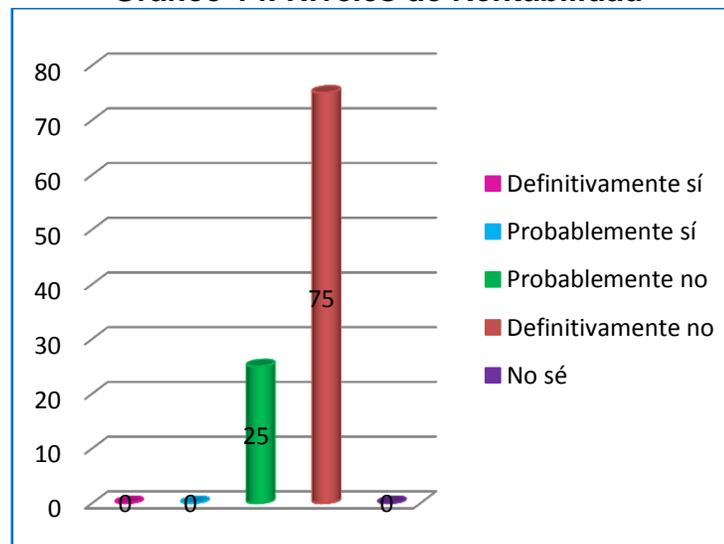
14. Se conocen los niveles de rentabilidad.

**Cuadro 16. Niveles de Rentabilidad**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	2	25
Definitivamente no	6	75
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 14. Niveles de Rentabilidad**



En el gráfico se observa que 75% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que definitivamente no se conocen los niveles de rentabilidad, mientras que 25% contestaron que probablemente no.

El incremento en la rentabilidad se produce porque el aumento en el nivel de endeudamiento presupone que estos nuevos fondos serán empleados en

nuevos proyectos de inversión que proporcionen una rentabilidad”. En tal sentido, considerando los resultados obtenidos al desconocer los niveles de rentabilidad, implica que la empresa desconoce los retornos de las inversiones a largo plazo.

**Segundo objetivo específico: Determinar los elementos que formarán parte de la planificación financiera como herramienta de gestión para los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”.**

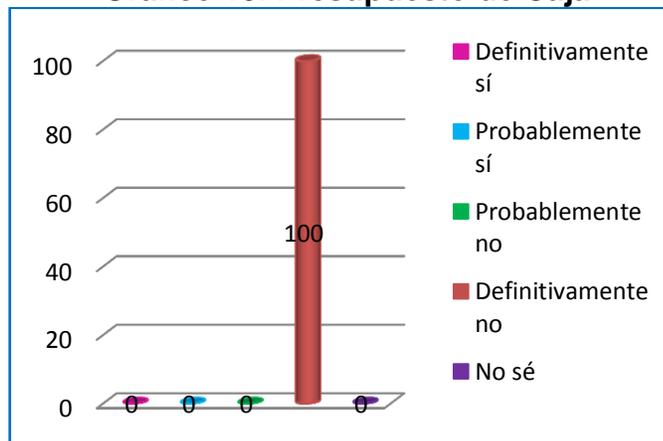
15. Se elabora presupuesto de caja.

**Cuadro 17. Presupuesto de Caja**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	8	100
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 15. Presupuesto de Caja**



En el gráfico se observa que el 100% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente no se elabora el presupuesto de caja, lo que implica que no se conoce el efectivo que dispondrá la empresa en caja.

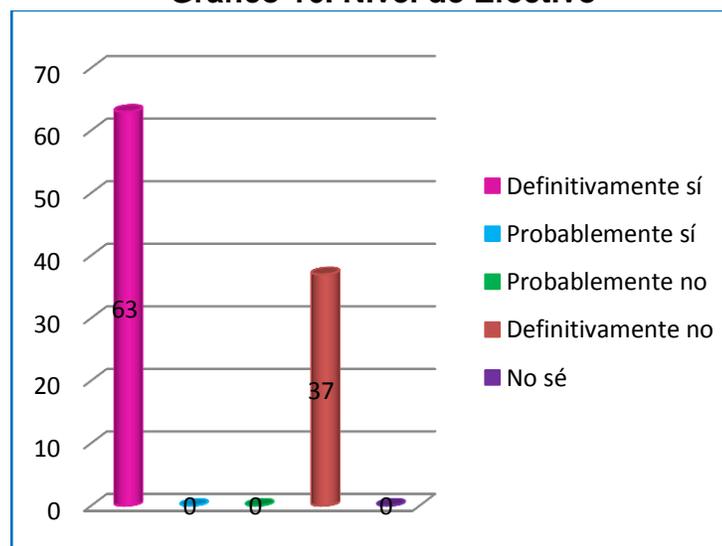
16. Se mantiene un nivel adecuado de efectivo.

**Cuadro 18. Nivel de Efectivo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	5	63
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	3	37
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 16. Nivel de Efectivo**



En el gráfico se observa que 63% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que definitivamente si se mantiene un nivel adecuado de efectivo, mientras que 37% contestaron que definitivamente no.

Según Guías Empresariales (s/f), las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los

recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

Ahora bien, en el caso de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela”, que no cuenta completamente con una política definida sobre el nivel de efectivo que debe mantener, sus saldos reflejarán el resultado de las operaciones derivadas de las áreas de producción, ventas, distribución, entre otras.

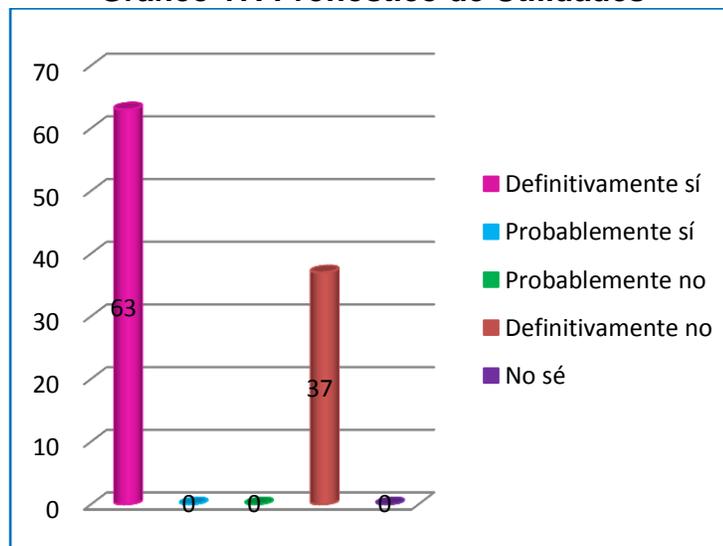
17. Se pronostican las utilidades.

**Cuadro 19. Pronóstico de Utilidades**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	5	63
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	3	37
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 17. Pronóstico de Utilidades**



En el gráfico se observa que 63% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que definitivamente si se pronostican las utilidades, mientras que 37% contestaron que definitivamente no, lo que implica que desconoce cuánto gana.

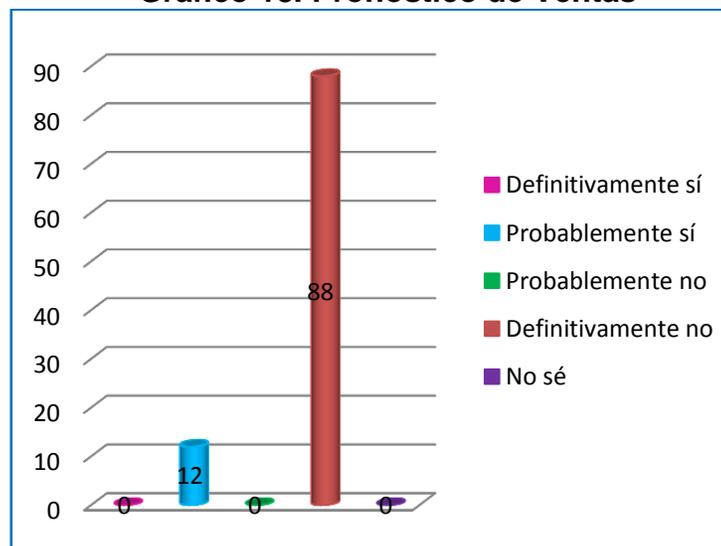
18. Los pronósticos de ventas son realizados anualmente.

**Cuadro 20. Pronóstico de Ventas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	1	12
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	7	88
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 18. Pronóstico de Ventas**



En el gráfico se observa que 88% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que los pronósticos de venta definitivamente no son realizados anualmente, mientras que 12% contestaron que probablemente sí, lo que implica que no calculan los ingresos futuros, afectando de esta manera a las utilidades y compromisos financieros que tenga.

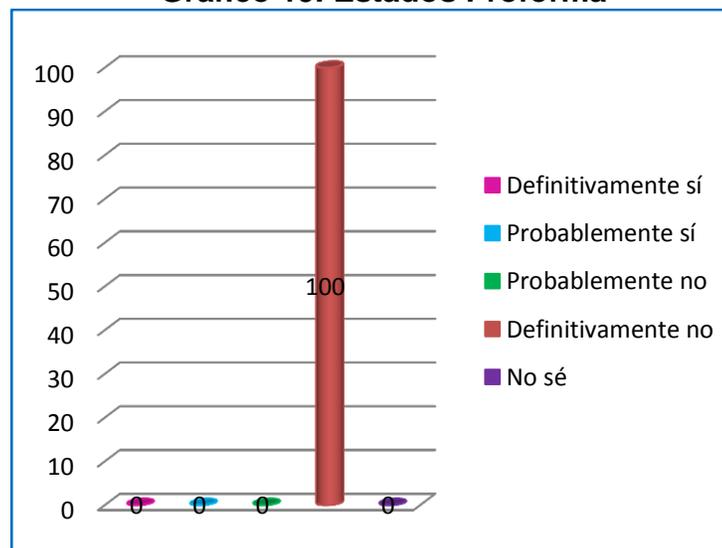
19. Se usan Estados Pro-forma (Estados financieros proyectados).

**Cuadro 21. Estados Proforma**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	8	100
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 19. Estados Proforma**



En el gráfico se observa que el 100% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que definitivamente no usan estados pro-forma, lo que implica que no se interesan por conocer sus activos, pasivos, capital, ni utilidades a futuro, lo cual afecta la toma de decisiones financieras.

**Tercer Objetivo específico: Identificar aspectos para la planificación financiera a corto y largo plazo para la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”**

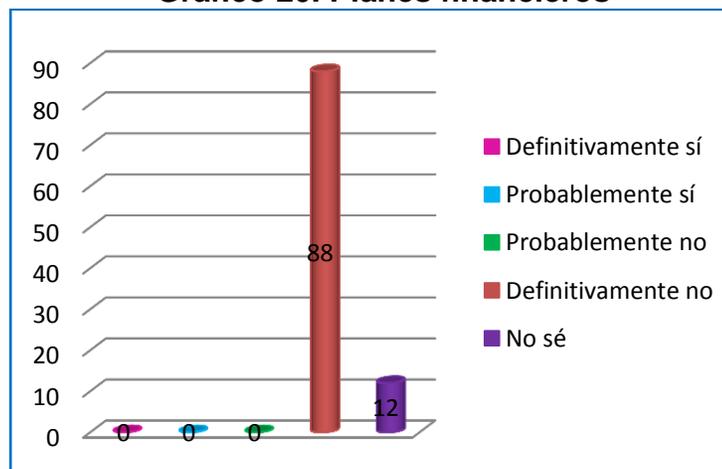
20. Se cumplen los planes financieros.

**Cuadro 22. Planes financieros**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	7	88
No sé	1	12
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 20. Planes financieros**



En el gráfico se observa que 88% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente no se cumplen los planes financieros, mientras que 12% contestaron que no saben. Esto implica que no ha implementado planes para mantener la salud financiera y tomar las mejores decisiones en el corto plazo.

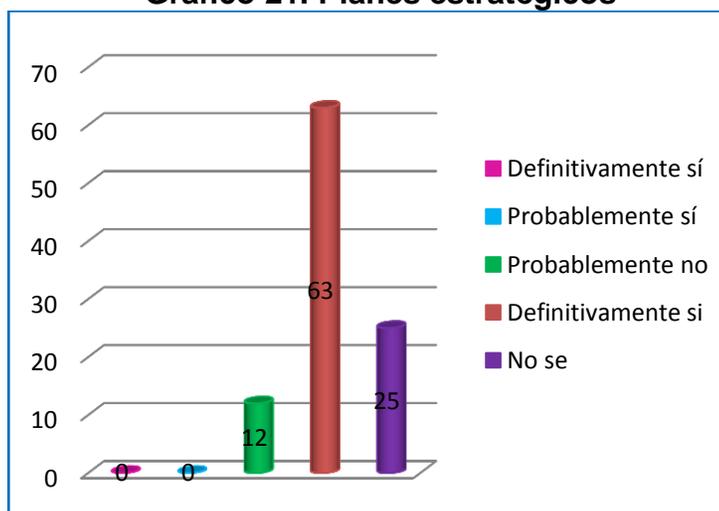
21. Se ejecutan planes estratégicos.

**Cuadro 23. Planes estratégicos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	1	12
Definitivamente no	5	63
No sé	2	25
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 21. Planes estratégicos**



En el gráfico se observa que 63% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente no se ejecutan planes estratégicos, 25% no saben, mientras que 12% contestaron que probablemente no, lo que implica que no aplica estrategias y programas que les permita administrarse.

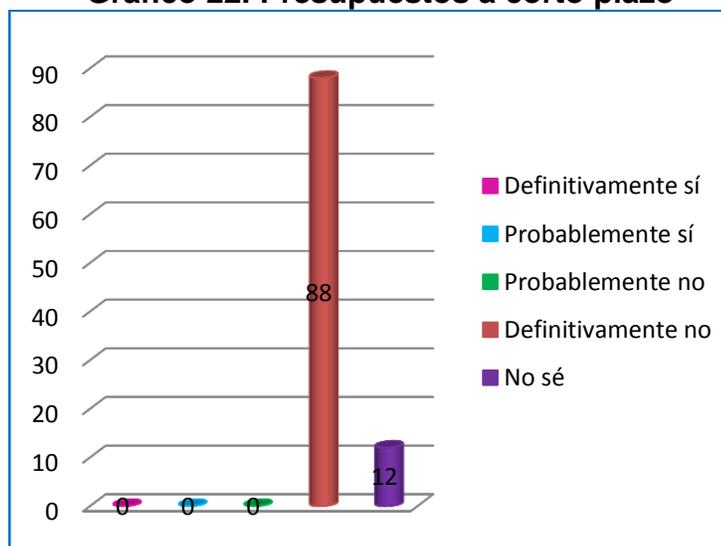
22. Se elaboran presupuestos a corto plazo.

**Cuadro 24. Presupuestos a corto plazo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	7	88
No sé	1	12
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 22. Presupuestos a corto plazo**



En el gráfico se observa que 88% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que definitivamente no se elaboran presupuestos a corto plazo, mientras que 12% contestaron que no saben. Estos resultados implican que en situaciones de incertidumbre económica, tal como ocurre actualmente en Venezuela, que ocasiona cambios o variaciones en los presupuestos; esta empresa no ha contemplado esta situación, lo que puede afectar sus ingresos, utilidades y rentabilidad.

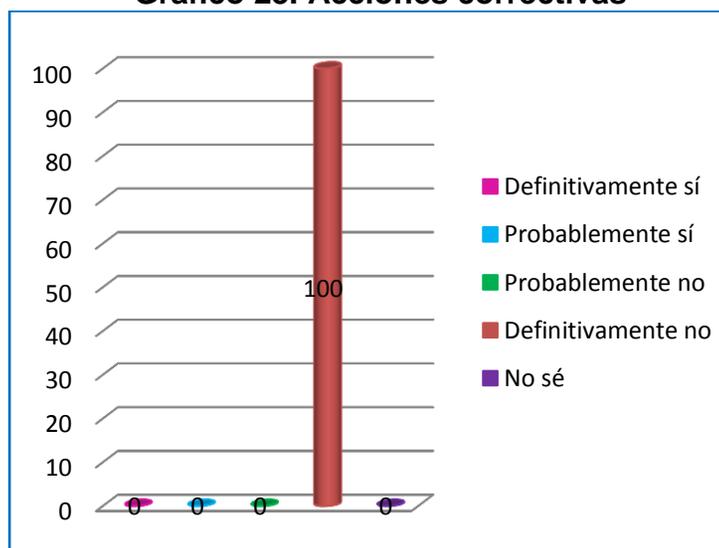
23. Tiene establecidas las acciones correctivas.

**Cuadro 25. Acciones correctivas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	8	100
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 23. Acciones correctivas**



En el gráfico se observa que el 100% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educacional Venezuela” respondieron que definitivamente no tiene establecidas las acciones correctivas.

Sostiene Van Den Verghe (2005), que:

Desde el momento en que se planean las operaciones de la empresa, se debe también planear quien va a controlar su ejecución en sus diferentes pasos, tareas o etapas, la forma como se va a controlar, cuáles son los estándares para calificar un resultado como normal, anormal o excepcional y qué medidas correctivas deben emplearse cuando se presenten estos resultados. (p. 66).

En virtud de los resultados obtenidos, se denota que la gerencia no ejecuta acciones correctivas ante desviaciones en el logro de sus objetivos. Por tanto, considerando lo expuesto por el autor, no se sabe cuáles medidas correctivas aplicar en caso de resultados normales o con fallas.

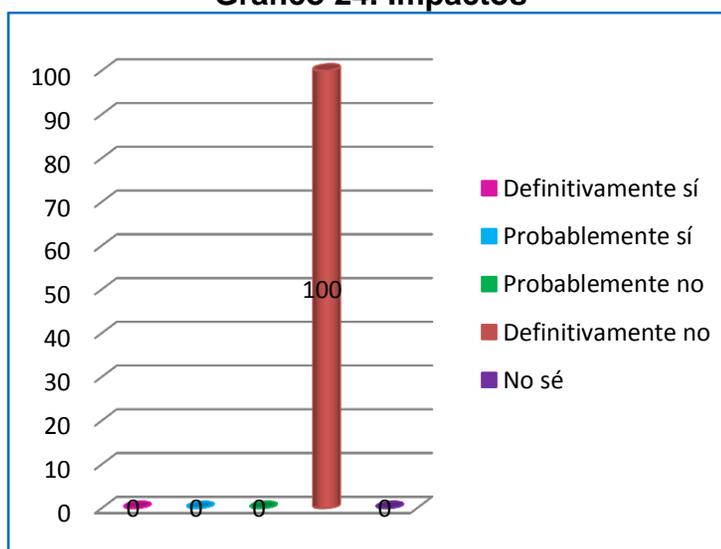
24. Se determina el impacto en las finanzas de la empresa.

**Cuadro 26. Impactos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Definitivamente sí	0	0
Probablemente sí	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	8	100
No sé	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Otero (2014).

**Gráfico 24. Impactos**



En el gráfico se observa que el 100% de los empleados del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio “Instituto Educativo Venezuela” respondieron que definitivamente no se determina el impacto en las finanzas de la empresa. Estos resultados implican que en términos financieros la empresa no aplica planificación financiera, desconoce los efectos que esto puede ocasionarle.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LOS INSTITUTOS Y COLEGIOS PRIVADOS COMO LA U.E. COLEGIO “INSTITUTO EDUCACIONAL VENEZUELA”**

##### **Presentación de la Propuesta**

La presente propuesta está centrada en la planificación financiera como herramienta de gestión para la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. Se fundamenta en los resultados emanados de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos. El desarrollo de esta propuesta va a ser beneficiosa tanto para la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, así como para todos los institutos y colegios privados ubicados a nivel local, nacional e internacional, por cuanto es una herramienta de utilidad para la salud financiera aplicable al sector educativo.

##### **Justificación de la Propuesta**

El diseño de la propuesta se justifica porque la organización se

beneficiará en indicar pasos y estrategias para la planificación financiera. Desde el punto de vista de la empresa, la propuesta es de gran relevancia pues con su implementación contará con una planificación financiera a corto y largo plazo, mejorará su desempeño y solucionará los problemas financieros. De esta manera, el personal se sentirá identificado con la empresa y motivados a desempeñar sus funciones con las especificaciones de calidad requerida por los clientes. .

### **Objetivo de la Propuesta**

Diseñar estrategias para la planificación financiera como herramienta de gestión para la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, que contribuya a mejorar la gestión financiera.

### **Objetivos Específicos**

1. Establecer métodos de planificación financiera.
2. Establecer planes financieros a corto plazo.
3. Elaborar presupuestos a corto plazo.

4. Plantear el control y técnicas de evaluación financiera.
5. Formular lineamientos estratégicos de planificación financiera.
6. Exponer los indicadores de planificación financiera.

### **Administración de la Propuesta**

La administración de la propuesta le corresponde a la Gerencia de Finanzas de la dependencia adscrita a una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Valencia Estado Carabobo, objeto de estudio.

### **Análisis de Factibilidad**

El análisis de factibilidad de la propuesta tiene que ver con la determinación de la posibilidad o viabilidad de proceder con su ejecución con las mayores probabilidades de éxito, evitando incurrir en decisiones apresuradas que no estén sustentadas en datos técnicos, que minimicen los riesgos.

#### ***Factibilidad Operativa***

A nivel operativo el proyecto es factible, debido a que no se requerirá de la contratación de un número mayor de empleados, salvo al asesor técnico temporal, ni la ampliación o reestructuración del área física, lo que significa

que con el área existente se podría aplicar la propuesta, sin tener que llevar a cabo alteraciones, en cuanto a la estructura organizacional de la institución, lo que permite apreciar que las acciones correctivas aquí establecidas se cumplirán. De igual manera, se cuenta con la disposición manifestada por la gerencia y del personal, en función de apoyar la iniciativa tendente a aplicar estrategias para la planificación financiera como herramienta de gestión.

### ***Factibilidad Técnica***

La institución no posee actualmente los requerimientos de tipo técnico que se exigen para la puesta en marcha de la propuesta planteada, pero existen instituciones que permiten adiestrar los recursos humanos necesarios y aplicar los mecanismos técnicos necesarios para aplicar las acciones correctivas pertinentes al respecto, por lo cual se estima que capacitar al personal no supone un mayor contratiempo, dada la sencillez de las actividades dentro del área administrativa y la disponibilidad de personal capacitado para el adiestramiento técnico necesario.

En cuanto a la tecnología, se dispone de una plataforma tecnológica como sistemas, que pueden ser instalados en el área administrativa, con la asesoría de personal calificado en esta materia, que contribuya a facilitar la implementación de la propuesta.

### ***Factibilidad Económica***

La propuesta se considera económicamente factible, pues los recursos que habrá de invertir la empresa para desarrollar e implementar el proyecto, estarán disponibles sin inconveniente alguno, ya que los mismos no representan altas sumas de dinero, por lo que la directiva gestionaría los

mismos con la prontitud que el caso amerita. Cabe destacar, que la Institución obtendrá beneficios difíciles de cuantificar, pues la inversión realizada permitirá que se mejore significativamente los resultados del proceso administrativo a través de un capital humano capacitado que tenga las competencias necesarias para desarrollar con alta efectividad sus funciones.

## **Estructura de la Propuesta**

### **1) Establecimiento de métodos de planificación financiera**

El establecimiento de métodos de planificación permite a los gerentes los de los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, tomar el control de la organización, el cual se puede establecer a partir de la formulación de los planes financieros, donde se estiman escenarios, marcando las pautas y los procedimientos para manejar, guiar y cumplir con las metas organizacionales. Para ello, los gerentes de los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, podrán emplear diferentes métodos que, según el tipo de planificación, estratégica o tradicional, permiten describir las actividades a ejecutar las empresas para cumplir con sus objetivos, controlar decisiones administrativas desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costos de sus operaciones.

### **2) Establecimiento de planes financieros a corto plazo**

El establecimiento de planes financieros permitirá a los gerentes de los

institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, tomar el control de la organización, el cual se puede establecer a partir de las políticas financieras que marcan las pautas y los procedimientos para manejar, guiar y cumplir con las metas financieras.

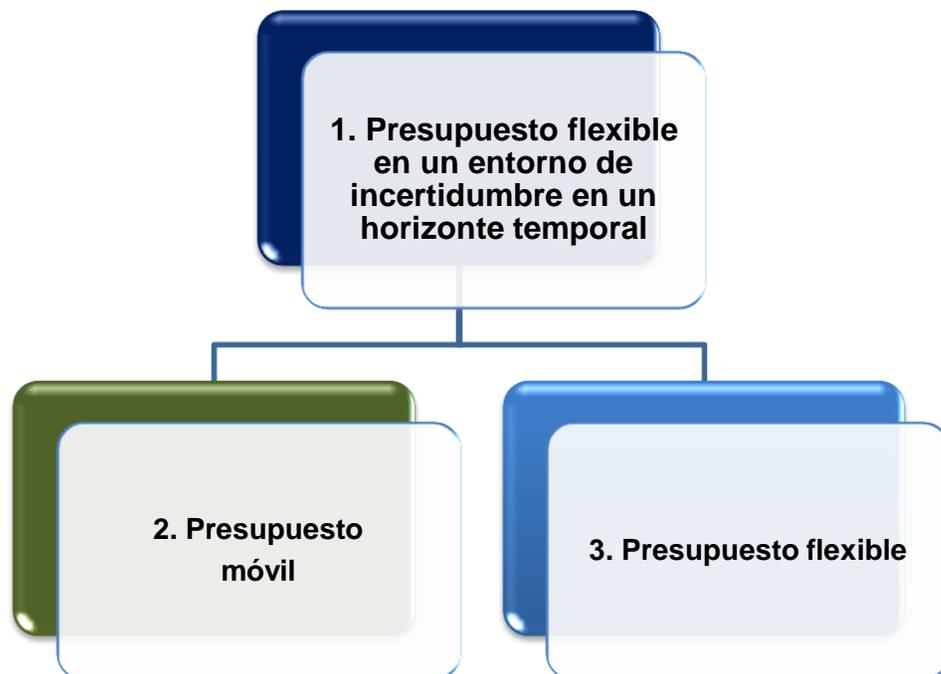
### 3) Elaboración de Presupuestos a corto plazo

- **El sistema de presupuesto flexible:** los presupuestos flexibles permiten la modificación de los parámetros cuando cambia el nivel de operaciones. Calcula los ingresos y costos con base en la producción real en el periodo presupuestario. Se plantea a la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, aplicar el presupuesto flexible, y7a que las variaciones del presupuesto flexible constituyen una buena medida del desempeño operativo porque compara los ingresos reales a los ingresos presupuestados y los costos reales a los costos presupuestados. Este tipo de presupuesto es útil en entornos cambiantes en el que son notables las variaciones presupuestarias, tal como ocurre actualmente en Venezuela.
- **Presupuesto flexible en un entorno de incertidumbre en un horizonte temporal:** En un entorno de incertidumbre como el actual, depende de variables que antes no afectaban y sobre las cuales la empresa tiene poco poder de influencia como son el comportamiento de la economía, los ingresos medios per cápita de los consumidores, las políticas monetarias, la política cambiaria, entre otros. El hecho de que los factores de mayor relevancia para el cumplimiento de los objetivos marcados en el presupuesto sean externos y además poco influenciados por las políticas empresariales, deja a la empresa en una situación con poco margen de maniobra, no pudiendo utilizar los

datos históricos para tal fin y viéndose obligada a elaborar sus previsiones en base a factores que hasta ahora no se analizaban. Se sugiere a la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, aplicar este tipo de presupuesto por la situación de incertidumbre actual en el país, que afecta la formulación y cumplimiento del presupuesto, además toma en consideración las variables tales como: elaboración del presupuesto en un periodo de 3 meses, la política cambiaria, incertidumbre económica, variaciones presupuestarias, tasa de inflación.

- **Presupuesto móvil:** Por la movilidad del presupuesto, la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” podrá elaborarlo trimestralmente.

### Presupuestos a Corto Plazo



Fuente: Otero (2015).

#### **4) Control y Técnicas de evaluación Financiera**

El proceso de planificación que aplique los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, debe incorporar mecanismos que permitan controlar la ejecución de las acciones diseñadas para el logro de objetivos y metas. Para la aplicación de un control financiero adecuado es necesario que los gerentes financieros de los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” diseñen herramientas que faciliten la medición y registro de los resultados que están obteniendo con la aplicación del plan; pero no basta sólo con la medición de los resultados, ya que éstos deben ser evaluados mediante la comparación con los resultados esperados por el plan inicial; esta comparación permitirá determinar si el plan se dirige al logro de sus objetivos, o si existen desviaciones que deben ser corregidas para el adecuado cumplimiento de lo planificado que el control no sólo debe realizarse una vez completada la ejecución del plan, sino que debe llevarse a cabo continuamente, desde que se comienzan a visualizar los primeros resultados parciales.

Al disponer de mecanismos apropiados de control y evaluación, los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, pueden desarrollar sus planes con mayores probabilidades de éxito; de lo contrario, podrían invertirse grandes cantidades de recursos sin garantizar un rendimiento óptimo de los mismos.

#### **5) Lineamientos estratégicos de planificación financiera**

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es

el análisis DOFA, que permite resumir los resultados del análisis externo e interno, sirviendo de base para la formulación de estrategias, mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno; de igual manera, las fortalezas y debilidades de la empresa o unidad de negocios. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas, originan estrategias ofensivas; las que se deben enfrentar teniendo debilidades, generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con las fortalezas, originan las estrategias reactivas; mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas. Seguidamente se presentan dichos lineamientos.

**Lineamientos Estratégicos para la Planificación Financiera a Corto  
Plazo**

<b>Lineamientos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>
Análisis DOFA	Formular las estrategias financieras a partir del establecimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.	Definir una misión, visión y fines desde la perspectiva financiera. Establecer objetivos financieros claros, medibles, flexibles, factibles y congruentes. Establecer metas financieras medibles, cuantitativas, realistas y estimulantes. Identificar las fortalezas y debilidades financieras de la empresa. Identificar las oportunidades y amenazas financieras del entorno. Generar estrategias financieras contractando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Seleccionar las estrategias financieras alternativas a utilizar: ofensivas, adaptativas, reactivas o defensivas. Especificar las acciones, delimitación de funciones y responsabilidades y asignación de recursos.	Gerencia de Finanzas	MATRIZ DOFA
Monitoreo	Monitorear la ejecución de las estrategias financieras a partir del establecimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.	Determinar los objetivos que se desean alcanzar. Establecer indicadores a través de mediciones o parámetros observables que midan el progreso de los objetivos. Definir metas o el valor específico de la medición que queremos alcanzar. Seleccionar las estrategias genéricas o alternativas y temas estratégicos mediante el análisis DOFA. Identificar las iniciativas en la perspectiva financiera. Seguimiento de los indicadores y ejecución de las iniciativas.	Gerencia de Finanzas	Control y seguimiento

Una vez formuladas las estrategias financieras de manera explícita y por escrito, a partir del establecimiento de un ciclo estratégico formal, donde se plantean los objetivos financieros que se quieren alcanzar en los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”, le sigue un proceso de seguimiento y control de la ejecución de las estrategias, donde se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos financieros fijados.

En referencia al proceso de seguimiento y control, se monitorean todos los elementos importantes en el diseño de las estrategias seleccionadas en la Matriz DOFA, facilitando el proceso de planeamiento en los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”, introduciendo mediciones que indican si la implementación y ejecución de las estrategias están contribuyendo a mejorar los resultados, no solo en base a indicadores financieros tradicionales, ya que constituye un modelo de mapa estratégico que sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y capacidades.

## **6) Indicadores de Evaluación Financiera**

A continuación se detalla un sistema de Indicadores Financieros de Rentabilidad en los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educativo Venezuela”, que les permitirá medir la capacidad de estos como empresas familiares para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. La mayoría de estos índices tiene que ver con la relación de utilidad neta con ciertos elementos de los estados financieros.

## Rentabilidad sobre ventas

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Perspectiva del Cuadro de Mando Integral	FINANCIERA
Nombre del Indicador	<b>Rentabilidad sobre ventas</b>
Objetivo estratégico	Incrementar las utilidades obtenidas por las ventas en el cuarto trimestre del año 2015.
Fórmula para el Cálculo	Rentabilidad sobre ventas= (Utilidades / ventas) * 100
Unidad de Medida	%
Meta	Incrementar las utilidades por ventas en un 20% para el cuarto trimestre del año 2015.
Frecuencia de Medición	Mensual
Frecuencia de Análisis y Reporte	Mensual
Periodo de Medición Inicial	Cuarto trimestre del año 2015.
Responsable del Indicador	Gerente Financiero

## Índice de Renta Neta

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Perspectiva del Cuadro de Mando Integral	FINANCIERA
Nombre del Indicador	<b>Índice de Renta Neta</b>
Objetivo Estratégico	Incrementar la rentabilidad en relación con las ventas netas en el cuarto trimestre del año 2015.
Fórmula para el Cálculo	Índice de Renta Neta = (Utilidad neta / ventas netas) * 100
Unidad de Medida	%
Meta	Incrementar la rentabilidad en relación con las ventas netas en un 20% para el cuarto trimestre del año 2015.
Frecuencia de Medición	Mensual
Frecuencia de Análisis y Reporte	Mensual
Periodo de Medición Inicial	Cuarto trimestre del año 2015
Responsable del Indicador	Gerente Financiero

## Índice de Renta Operacional

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Perspectiva del Cuadro de Mando Integral	FINANCIERA
Nombre del Indicador	<b>Índice de Renta Operacional</b>
Objetivo estratégico	Incrementar la utilidad operacional con respecto a las ventas netas en el cuarto trimestre del año 2015.
Fórmula para el Cálculo	Índice de Renta Operacional = (Utilidad operacional / ventas netas) * 100
Unidad de Medida	%
Meta	Incrementar la utilidad operacional con respecto a las ventas netas en un 20% para el cuarto trimestre del año 2015.
Frecuencia de Medición	Mensual
Frecuencia de Análisis y Reporte	Mensual
Periodo de Medición Inicial	Cuarto trimestre del año 2015.
Responsable del Indicador	Gerente Financiero

## Incremento de las Ventas

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Perspectiva del Cuadro de Mando Integral	FINANCIERA
Nombre del Indicador	<b>Incremento de las ventas.</b>
Objetivo estratégico	Lograr el incremento de las ventas.
Fórmula para el Cálculo	$[(\text{Ventas en el periodo actual} / \text{ventas en el periodo anterior}) * 100] - 100$
Unidad de Medida	%
Meta	Lograr el incremento de las ventas en un 20% en el cuarto trimestre del año 2015.
Frecuencia de Medición	Mensual
Frecuencia de Análisis y Reporte	Mensual
Periodo de Medición Inicial	Cuarto trimestre del año 2015.
Responsable del Indicador	Gerente Financiero

### Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Tipo de Indicador Financiero	Rentabilidad
Nombre del Indicador	<b>Rentabilidad sobre el Patrimonio</b>
Objetivo estratégico	Incrementar la rentabilidad que estén obteniendo las inversiones.
Fórmula para el Cálculo	$(\text{Utilidades} / \text{patrimonio}) * 100$
Unidad de Medida	%
Meta	Incrementar en un 15% la rentabilidad que estén obteniendo las inversiones.
Frecuencia de Medición	Mensual
Frecuencia de Análisis y Reporte	Mensual
Periodo de Medición Inicial	Cuarto trimestre del año 2015
Responsable del Indicador	Gerente Financiero

## Rendimiento sobre los Activos (ROA)

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Tipo de Indicador Financiero	Rentabilidad
Nombre del Indicador	<b>Rendimiento sobre los Activos (ROA)</b>
Objetivo estratégico	Determinar si los activos son suficientes para generar utilidad.
Fórmula para el Cálculo	ROA= (Utilidad neta / Activos totales) * 100
Unidad de Medida	%
Meta	Incrementar en un 10% la utilidad que generan los activos para el cuarto trimestre del año 2015.
Frecuencia de Medición	Mensual
Frecuencia de Análisis y Reporte	Mensual
Periodo de Medición Inicial	Cuarto trimestre del año 2015
Responsable del Indicador	Gerente Financiero

## Adecuación del Flujo de Efectivo

<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>	
Tipo de Indicador Financiero	<b>SUFICIENCIA</b>
Nombre del Indicador	<b>Adecuación del Flujo de Efectivo</b>
Objetivo estratégico	Adecuar el flujo de efectivo generado por las operaciones.
Fórmula para el Cálculo	Efectivo generado por operaciones / (pagos de deuda a largo plazo + nuevas inversiones en activo fijo + pago de dividendos).
Unidad de Medida	Bs.
Meta	Adecuar en un 20% el flujo de efectivo generado por las operaciones.
Frecuencia de Medición	Mensual
Frecuencia de Análisis y Reporte	Mensual
Periodo de Medición Inicial	Cuarto trimestre del año 2015
Responsable del Indicador	Gerente Financiero

## Efectivo generado por operaciones

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Tipo de Indicador Financiero	<b>EFICIENCIA</b>
Nombre del Indicador	<b>Efectivo generado por operaciones</b>
Objetivo estratégico	Incrementar el flujo de efectivo generado por las operaciones.
Fórmula para el Cálculo	$(\text{Efectivo generado por operaciones} / \text{utilidad del negocio en marcha}) * 100$
Unidad de Medida	%
Meta	Incrementar en un 30% el flujo de efectivo generado por las operaciones.
Frecuencia de Medición	Mensual
Frecuencia de Análisis y Reporte	Mensual
Periodo de Medición Inicial	Cuarto trimestre del año 2015
Responsable del Indicador	Gerente Financiero

## Efectivo generado por ventas

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
Tipo de Indicador Financiero	<b>EFICIENCIA</b>
Nombre del Indicador	<b>Efectivo generado por ventas</b>
Objetivo estratégico	Incrementar el flujo de efectivo generado por las ventas.
Fórmula para el Cálculo	(Efectivo generado por operaciones / ventas) * 100
Unidad de Medida	%
Meta	Incrementar en un 30% el flujo de efectivo generado por las ventas.
Frecuencia de Medición	Mensual
Frecuencia de Análisis y Reporte	Mensual
Periodo de Medición Inicial	Cuarto trimestre del año 2015
Responsable del Indicador	Gerente Financiero

La propuesta de planificación financiera como herramienta de gestión para la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, que se planteó es de importancia para la empresa, por lo que es necesario el control, seguimiento, retroalimentación y divulgación, para que la implementación de la misma sea efectiva y la Unidad Educativa que la aplique logre los resultados y objetivos financieros deseados,

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Al finalizar la investigación que planteó como objetivo general proponer la planificación financiera como herramienta de gestión para la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, el cual se cumplió mediante cuatro objetivos específicos, se encontraron evidencias, las cuales se desglosan a continuación:

Con relación al primer objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, con relación a la planificación financiera, para el conocimiento de su gestión, se evidenció que Los dueños son quienes realizan las operaciones financieras de la empresa, no analizan el desempeño financiero, hay enfoque hacia la maximización de valor, la toma de decisiones no se realiza de manera inmediata, ni se calculan indicadores financieros.

En cuanto al segundo objetivo específico: Determinar los elementos que formarán parte de la planificación financiera como herramienta de gestión para los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, se encontró que no elaboran presupuesto de caja, mantiene un nivel adecuado de efectivo, hay pronóstico de utilidades y no usa estados proforma.

En lo que concierne al tercer objetivo específico: Identificar aspectos para la planificación financiera a corto y largo plazo para la U.E. Colegio “Instituto

Educacional Venezuela”, se pudo evidenciar que no aplican planes financieros, ejecutan planes estratégicos, no elaboran presupuestos a corto plazo, no establecen acciones financieras, ni determinan el impacto de las finanzas en la empresa.

Finalmente como cuarto objetivo específico y como valor agregado de la investigación se diseñó una propuesta planificación financiera como herramienta de gestión para los institutos y colegios privados como la U.E. Colegio “Instituto Educacional Venezuela”, estructurada en el establecimiento de métodos de planificación financiera, presupuestos a corto plazo, control y técnicas de evaluación financiera, lineamientos estratégicos de planificación financiera e indicadores de evaluación financiera.

## **Recomendaciones**

En función de las evidencias encontradas en la investigación, se plasman las recomendaciones en función de los objetivos específicos:

Para el primer objetivo específico se sugiere:

- La elaboración del presupuesto de caja, a fin de conocer el efectivo con que cuenta la empresa.
- Precisar con mayor detalle los objetivos financieros referidos a las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo; además de formular una misión y visión clara y específica en el área financiera.

- Definir los objetivos financieros que deben ser claros, realistas, medibles y congruentes entre sí.
- Definir metas financieras que expresen los resultados específicos a lograrse en relación a los objetivos financieros; éstas deben ser cuantificables y delimitadas en cuanto al tiempo de consecución.
- Analizar el desempeño financiero de la empresa familiar, a fin de determinar debilidades y fortalezas, para la aplicación de medidas correctivas.

Con relación al segundo objetivo específico, se recomienda:

- Establecer políticas de efectivo, con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de invertir en condiciones favorables, como la compra de suministros. Así como también, para hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja de ingresos, aumento en el precio de los suministros, incremento de los gastos, o por falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes.
- Centrarse en pronóstico de ventas, cálculo del punto de equilibrio y elaboración de estados financieros proforma.

En torno al tercer objetivo específico, se recomienda:

- Elaborar presupuestos flexibles a corto plazo, considerando la

incertidumbre económica existente en el país, elaborar y aplicar un plan estratégico financiero a largo plazo.

- Para futuras investigaciones, sería interesante enfocarse en la aplicación de la propuesta de planificación financiera desarrollada en la presente investigación.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Allouche, José y Amann, Bruno. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. **Économies et Sociétés, Sciences de Gestion**. Vol. 8, No. 9, Francia.
- Arias, Fidas (2006). **El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Ed. Episteme. Caracas, Venezuela.
- Atehortúa, Federico (2005). **Gestión y Auditoría de la Calidad para Organizaciones Públicas**. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.
- Balestrini, Miriam (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Quinta Edición. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas.
- Bhattacharya, Utpal y Ravikumar, B. (2001). Capital markets and the evolution of family businesses. **Journal of Business**. Vol. 74, No. 2, Estados Unidos, Universidad de Chicago.
- Barton, S.L. y Matthews, Charles. (1989). Small firm financing: implications from a strategic management perspective. **Journal of Small Business Management**. January, Vol. 27, No. 1, Inglaterra.
- Blanco, Elimar (2011). **Propuesta de un Plan Financiero para la Pequeña Y Mediana Industria Del Sector Manufacturero de la Zona Industrial la Quizanda del Estado Carabobo, como Alternativa para lograr la Optimización de sus Recursos Operacionales y de Inversión**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Bodie, Z. y Merton, R. (2003). **Finanzas**. Editorial Pearson Educación.

México.

Carlock, Raudel y Ward, John (2010). **La Excelencia en la Empresa Familiar**. Deusto. España.

Cleri, Carlos (2007). **El Libro de las PYME**. Editorial Granica. México.

Collis, Fill y Farvis, Robin. (2002). Financial information and management of small private companies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Vol. 9, No. 2, Inglaterra.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). **Gaceta Oficial N° 5.453**, Marzo 24 de 2000. Caracas.

Chiavenato, Idalberto (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana.

Filbeck, Greg y Lee, Sharon. (2000). Financial Management Techniques in Family Business. **Family Business Review**. Vol. XIII, No. 3, Estados Unidos.

Fleitman, Jack (2007). **Evaluación Integral para Implantar Modelos de Calidad**. Editorial Pax. México.

Gaidienié, Zina y Skyrius, Rimvydas. (2006). The usefulness of management accounting information: users' attitudes. **Economika**. No. 74, Lituania.

Gallo, Miguel Ángel; Tápies, Josep y Cappuyns, Kristin. (2004). Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferentes. **Family Business Review**. Vol. 17, No. 4, Estados Unidos.

Giner, G. R. (2006). **La empresa familiar: la estrategia de crecimiento**

**externo vía los procesos de fusión de empresas.** X Congreso de Ingeniería de Organización, (págs. 1-7). Valencia.

Gómez, Giovanni (2001). **La gestión financiera y sus objetivos frente a la nueva forma organizacional de la empresa.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>. Consulta: 2013, Junio 08.

Gregory, Brian; Rutherford, Matthew; Oswald, Sharon y Gardiner, Lorraine. (2005). An Empirical Investigation of the Growth Cycle Theory of Small Firm Financing. **Journal of Small Business Management.** Vol. 43, No. 4, Inglaterra.

Guía Empresarial (s/f). Administración Financiera – Políticas de Efectivo y Activo Circulante. Disponible en: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&q=3&sg=20>. Consulta: 2015, Abril 29.

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, S.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Heinemann, Klaus (2003). **Introducción a la Metodología de la investigación Empírica.** Paidotribo Editorial. España.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc graw Hill, México.

Holmes, Scott y Kent, Pam. (1991). An empirical analysis of the financial structure of small and large Australian manufacturing enterprises. **Journal of Small Business Finance.** Vol. 1, No. 2, Australia.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2001). **Paradigmas y métodos de investigación.** Editorial Episteme, Venezuela.

- Hussain, Javed; Millman, Cindy y Matlay, Harry. (2006). SME financing in the UK and in China: a comparative perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Vol. 13, No. 4, Inglaterra.
- Jorissen, Ann; Laveren, Eddy; Martens, Rudy y Reheul, Anie-Mie. (2001). **Planning and Control Practices in family firms versus non-family firms: empirical evidence from SMEs in the wholesale sector**. Faculty of Applied Economics, (1 32), Antwerp Belgium.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2000). **Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000, España.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996). **Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000, España.
- Leach, P. (1996). **La Empresa Familiar**. Ediciones Granica S.A.
- López, José y Sánchez, Sonia. (2007). Financial Structure of the Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms. **Family Business Review**. Vol. XX, No. 4, Estados Unidos.
- Martínez, Sara (2002). **Guía de apuntes básicos para el docente de la materia de técnicas de investigación**. Documento en línea. Disponible: <http://www.geiuma-oax.net/invdoc/importanciaydef.htm>. Consulta: 2013, Junio 14.
- McConaughy, Daniel.; Matthews, Charles y Fialko, Anne. (2001). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value. **Journal of Small Business Management**. Vol. 39, No. 1, Inglaterra.
- Méndez, Carlos (2009). **Tecnologías y Herramientas de Gestión. Caso: Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas en Bogotá**. EEditorial Universidad del Rosario. Colombia.

- Muñoz, Carlos (2006). **Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis**. México: Pretince Hall.
- Miled, Constantino (2009). **Modelo de Planificación Financiera a Largo Plazo. Caso de Estudio: Comunitel C.A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Mishra, Chandra S. y McConaughy, Daniel. (1999). Founding family control and capital structure: the risk of loss of control and the aversion to debt, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23, No. 4, summer, Estados Unidos.
- Mucci, Ottorino (2008). **Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad**. Universidad Nacional Del Mar de Plata. Argentina.
- Myers, Stewart y Majluf, Nicholas S. (1984). Corporate Financing and Investment Decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*. Vol. 13, No. 2, Holanda.
- Namakforoosh, N. (2008). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Limusa, S.A.
- Parella, Stracuzzil y Martins, Feliberto (2004). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Caracas: Fedeupel.
- Parra, Rodolfo (2011). **Plan Estratégico para Optimizar la Gestión de los Procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas (pymes) Familiares del Municipio Valencia del Estado Carabobo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Pérez, María y otros (2007). **Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar**. Editorial Thomson. México.
- Pérez, José (1997). **Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas**.

Ediciones Díaz de Santos, S.A.. España.

Pérez, Roberto (2012). **La Sostenibilidad Financiera de las Empresas Familiares del Sector Medios de Comunicación Social (Prensa Escrita) del Estado Lara**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.

Rodríguez, Alfonso e Iturralde, Txomin (2008). **Modelización Financiera Aplicada**. Publicaciones Delta, España.

Romano, Claudio; Tanewski, George y Smyrnios, Kosmas. (2000). Capital structure decision making: A model for family business. **Journal of Business Venturing**. No. 16, Holanda.

Romero, Jenny y Hernández, Lissette (2014). **La Empresa Familiar en Venezuela: Rasgos Distintivos de su Situación**. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/3647/4570>. Consulta: 2015, Mayo 10.

Ronquillo, J. (2006). **Administración Básica de la Empresa Familiar: un Enfoque práctico**. Panorama Mexico.

Ross, S. y Westerfield, J. (2006). **Finanzas Corporativas**. Editorial McGraw Hill. Madrid, España.

Sabino, Carlos (2002). **Técnicas de Investigación**. Editorial Panapo. Venezuela.

Saldivia, Alix (2010). **Diseño de un Plan de Gestión Financiera y Actualización del Sistema Integral de Calidad, en el Departamento de Administración de la Empresa Coca Cola Femsa de Venezuela, S.A. Planta Valencia**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

- Sánchez, Inocencio (s/f). **Planificación Financiera – Herramientas.** Disponible en: [http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO04\\_PLANIFICACION\\_FINANCIERA.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO04_PLANIFICACION_FINANCIERA.pdf). Consulta: 2014, Enero 16.
- Santandreu, Eliseo y Santandreu, Pol (2000). **Manual de Finanzas.** Ediciones Gestión 2000. España.
- Serejski, Sandra (2012). **La importancia de contar con herramientas de Gestión.** Disponible en: <http://www.buenosnegocios.com/notas/227-la-importancia-contar-herramientas-gestion>. Consulta: 2014, Julio 12.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). **El Proceso de la Investigación Científica.** Limusa Noriega Editores. México.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2005). **Investigación para Niños y Jóvenes.** Limusa Noriega Editores. México.
- Tong, Yen H. (2008). Financial reporting practices of family firms. **Advances in Accounting.** No. 23, Estados Unidos.
- Toro, Noel (2010). **Plan Estratégico Para Optimizar la Gestión Financiera Comtraca C.A. ubicada en la Zona Industrial de Valencia, Estado Carabobo.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Trostel, Albert O. y Nichols, Mary Lippitt. (1982). Privately-held and publicly-held companies: a comparison of strategic choices and management processes. **The Academy of Management Journal.** Vol. 25, No. 1, Estados Unidos.
- Universidad de Carabobo (2004). **Normativa para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Bárbula: Autor. Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador**. Caracas, Venezuela.

Van Den Verghe (2005). **Gestión y Gerencia Empresariales Aplicadas al Siglo XXI**. ECOE Ediciones. Bogotá.

Van Horne, James y Wachowicz, John (2002). **Fundamentos de Administración Financiera**. Pearson Educación. México.

Ward, John L. (2001). **Tensión y fracaso empresarial. Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar**. No. 26, enero-febrero, España.

Willingham, John J. y Wright, William F. (1985). Financial statement errors and internal control judgments. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**. Vol. 5, No. 1, Estados Unidos.

Wu, Zhenyu; Chua, Jess y Chrisman, James. (2007). Effects of family ownership and management on small business equity financing. **Journal of Business Venturing**. No. 22, Holanda.