



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS



**LA PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS**

Autor: Deyanira Arcia
C.I. V-15.365.581

La Morita Noviembre de 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS



CARTA DE ACEPTACIÓN

**LA PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS**

Tutora: Contenido

MSc. Maydelen Flores

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresa, Mención Finanzas
Por: MSc. Maydelen Flores

C.I: 9.656.518

La Morita, Noviembre de 2018

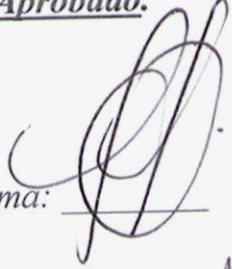
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado "LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS". Presentado por DEYANIRA LIXNEY ARCIA RINCONES., C.I. 15.365.581. para optar al Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado.

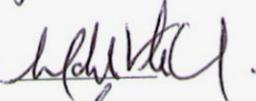
Presidente: José F. Cabeza

C.I.: 10452084

Firma: 

Miembro: Carol Omaña

C.I.: 3.841.118

Firma: 

Miembro: Mercedes Berenice Blanco

C.I.: 4.368.061

Firma: 

Maracay, 08 de noviembre del 2018.

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y permitirme disfrutar estos momentos junto a mis seres queridos.

A la memoria de mi Padre, Víctor Modesto, símbolo de grandeza el cual fue un ejemplo a seguir, que las bendiciones y la paz, lo acompañen por toda la eternidad.

A mi madre, por todo el amor desinteresado y sus ánimos para impulsarme a creer en mí y hacerme una mujer de bien. Esto es una pequeña recompensa por todos sus sacrificios.

A mi esposo, por tu amor, confianza y apoyo incondicional que siempre me has brindado.

A mis hermanos, por el apoyo y comprensión en todos los momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme sabiduría, inteligencia y dedicación en la realización de esta meta.

A la profesora Berenice Blanco tutora, quien por sus orientaciones ayudo a dar la particularidad a esta investigación.

Al Director General de la empresa Faproa, c.a. ; Licenciado Miguel Croquer, por su apoyo y sus valiosas recomendaciones.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS



LA PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS

Autora: Licda. Deyanira Arcia.
MSc. Maydelen Flores

Noviembre, 2018

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general Analizar la Planificación y el Control Financiero, en la toma de decisiones, en las empresas manufacturera caso FAPROA CA., para ello se ha propuesto desarrollarla desde, Diagnosticar la Planificación y el control financiero en la toma de decisiones referido al uso del recurso en la empresa, también Describir el proceso de planificación financiera que se lleva a cabo allí, además, Identificar los mecanismos de control establecidos para la ejecución de los planes, objetivos y metas de la gerencia de finanzas de esta organización. Utilizando para ello teorías y bases teóricas relacionadas con las finanzas. El mismo se realizó bajo el enfoque cuantitativo, con un diseño de campo, descriptivo, no experimental. La población está conformada por 6 personas que trabajan directamente con el objeto de estudio, a quienes se le aplicó un cuestionario de tipo licket de 17 reactivos, Como resultado del estudio se pudo determinar que existen oportunidades de mejoras referidas a: definición de políticas financieras; presentación de informes financieros oportunos y confiables; vinculación entre los procesos de planificación, ejecución y evaluación; sistemas y herramientas tecnológicas subutilizados; ausencia de informes de variaciones; deficiencias en cuanto a los indicadores de gestión utilizados, entre otros. Finalmente se procedió a realizar la recomendación de lineamientos específicos de control de gestión para cubrir en términos generales las debilidades detectadas, asegurando además que estos sirvan para orientar y medir la actuación, como guía para la toma de decisiones y como instrumento de cambio cultural, de negociación, de reducción de los niveles de incertidumbre y de fortalecimiento de los modelos de negocio.

Palabras Claves: Planificación, control de gestión, Finanzas



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS**



**PLANNING AND CONTROL FINANCIAL FOR DECISION MAKING IN
MANUFACTURING COMPANIES**

Autora: Licda. Deyanira Arcia.

MSc. Maydelen Flores

Noviembre, 2018

ABSTRACT

This work of research general objective is to analyze the planning and financial Control, in decision making in enterprises manufacturing case FAPROA CA., for it has been proposed to develop it from, diagnose the planning and financial control in the decisions referred to the use of the resource in the enterprise, also describe the financial planning process that takes place there, in addition, identify the control mechanisms established for the implementation of the plans, goals and objectives of the management of the Organization's finances. Using theories and theoretical foundations related to finances. It was carried out under the approach to descriptive, non-experimental quantitative, with a design of. The population is made up of 6 people that interact with the object of study, who applied a questionnaire type reagents 17 licket, as result of the study it was determined that there are... regarding a: definition of financial policies; presentation of timely and reliable financial reports; linkages between the processes of planning, implementation and evaluation; systems and under-utilized technology tools; absence of reports of variations; management indicators used, among other deficiencies. Finally proceeded to carry out the recommendation of specific management guidelines to cover broadly the detected weaknesses, also ensuring that these will serve to guide and measure the performance, as a guide for making of decisions and as a tool for cultural change, negotiation, reduction of the levels of uncertainty and strengthening of business models.

Key words: Planning, management, finance

INDICE GENERAL

PRELIMINARES	P.P
Portada	I
Aprobación de tutor académico	II
Índice General	VI
Índice Gráficos	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
Planteamiento del Problema	3
Objetivos	9
Justificación de la Investigación	9
CAPITULO II	
Marco Teórico Referencial	12
Antecedentes Relacionados con la Investigación	12
Bases Teóricas	19
Bases Legales	28
CAPITULO III	
Marco Metodológico	31
Diseño de la Investigación	31

Tipo de la Investigación	31
Población	34
Muestra	34
Técnica e Instrumentos de recolección de datos	34
Técnicas de Procesamientos y análisis de datos	34
Validez del instrumento	35
CAPITULO IV	
Análisis de los Datos	36
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	64
ANEXOS	68

INDICE DE GRAFICOS

N° 1. Se diagnostican problemas financieros antes de Planificarlos	37
N° 2. Se fijan metas u objetivos desde la planificación financiera.	39
N° 3. En la planificación se observa claramente indicadores y directrices como posibles soluciones ante los problemas financieros	40
N° 4 Cree usted que, de las directrices, establecidas en la planificación, se escoge la mejor ante las situaciones financieras.	41
N° 5. Se monitorean y controlan la ejecución de metas u objetivos desde la planificación en las actividades financieras que se ejecutan.	42
N° 6. La organización cuenta con un sistema efectivo de control financiero.	43
N° 7. Los informes de desviaciones entre los objetivos planificados y su ejecución real se preparan y presentan de forma constante y suficiente.	44
N° 8. Considera que los indicadores financieros que actualmente mide la gestión financiera de la empresa son un soporte para la toma de decisiones efectivas.	45
N° 9. Las proyecciones del presupuesto financiero son revisadas y ajustadas de acuerdo a informes y análisis periódicos de las causas de las principales desviaciones.	46

N° 10. El cálculo y análisis de las desviaciones son la base de la evaluación y establecimiento del futuro presupuesto y planificación estratégica.	47
N° 11. Se dispone de estrategias de planificación financiera lo suficientemente comunicadas a través de políticas financieras.	48
N° 12. Se mantienen niveles de liquidez que garanticen a la empresa honrar sus compromisos de pago a sus proveedores.	49
N° 13. La gestión de cobranzas provee los fondos necesarios para contar con un flujo de caja, proporcionado.	50
N° 14. Cree usted que la organización ha logrado racionalizar sus costos	51
N° 15. Existe una estructura organizacional definida con base a centros de costos en la organización.	52
N° 16. La presentación de los informes de los resultados financieros es oportuna y confiable.	53
N° 17. La gerencia de finanzas evalúa económica y financieramente los proyectos de inversiones de toda la organización.	54

INTRODUCCIÓN

La Planificación financiera ha tomado a lo largo de los años mayor importancia y es relevante debido principalmente a las características particulares del entorno en que se desarrollan las actividades de las empresas, el cual tiende a ser cada vez más complejo, competitivo y cambiante, con altos niveles de incertidumbre y con marcos regulatorios cada vez más amplios, lo cual representa un mayor reto para la gerencia actual, llevándola a aplicar mejoras significativas en lo que a la gestión empresarial de las finanzas se refiere. Se debe mencionar como uno de los aspectos a destacar el esfuerzo de los gerentes por adaptarse continuamente a dicho entorno apoyándose en la aplicabilidad de herramientas de evaluación y análisis dentro de las que destaca el control de gestión financiero, el cual como elemento clave del proceso de dirección contribuye en gran manera a mejorar las actuaciones y los resultados organizacionales.

De manera que los gerentes se ven continuamente en la necesidad de asumir decisiones que estando fundamentadas en la estrategia organizacional permitan garantizar el logro de los objetivos globales, así como mantener márgenes financieros que garanticen resultados económicos eficaces y eficientes, todo esto enmarcado en procesos flexibles de mejora continua. La práctica organizacional ha ido demostrando cada día que independientemente del estilo de liderazgo que ejerza, la dirección de las empresas tiene en el control de gestión financiero un elemento o factor que contribuye a generar el óptimo uso de los recursos para alcanzar e inclusive superar los resultados que se esperan obtener, teniendo en cuenta que el control de gestión a través de la etapa de diagnóstico aporta recomendaciones que retroalimentan a la dirección facilitando la ejecución de una de sus máximas responsabilidades como lo es la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido se plantea el estudio de la Planificación y el control de gestión como factor estratégico que contribuye a optimizar la función financiera de las empresas manufacturera caso FAPROA CA. del Estado Aragua, la cual se especializa en la elaboración de abrasivos flexibles dirigidos al sector Automotriz, de la Construcción y Maderero. Productos tales como Papel Abrasivo (lija), Tela Abrasiva y Fibrodiscos, todos bajo la marca distintiva "Superflex" A continuación se describen los capítulos que fueron necesarios desarrollar para llevar a cabo la mencionada investigación:

En el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema desarrollando los síntomas, las causas y consecuencias del mismo, así como la justificación de la investigación y los objetivos generales y específicos. Así mismo, en el capítulo II se presenta el marco teórico en el que se sustentará esta investigación, incluye antecedentes relacionados con el tema objeto de estudio, las bases teóricas y referencias bibliográficas.

En el capítulo III se especifica el marco metodológico bajo el cual se llevará cabo esta investigación, allí se presenta el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos a ser utilizados y los mecanismos a emplear para la obtención de un resultado confiable. De la misma manera en el capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados, para proceder a desarrollar en el capítulo V las conclusiones y recomendaciones las cuales expresan el resultado de la labor investigativa. También están las Referencias Bibliográficas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los últimos años en Venezuela han sucedido cambios en las estructuras y procesos que conforman la plataforma del país, la apertura económica, el auge tecnológico entre otros, son campos que han acelerado el paso en la transición hacia un nuevo orden en el mundo y por supuesto Venezuela no ha escapado a esos nuevos paradigmas. En tal sentido, se ha tenido la necesidad de iniciar procesos y cambios contundentes en todos los ámbitos, para poder adaptarse a las transformaciones que se suceden, con el fin de lograr su inserción al nuevo orden económico y social. En el transcurso de las últimas décadas y específicamente en los años recientes, se han producido transformaciones en el Estado en todo su marco legal, jurídico, económico y social.

En Venezuela cada empresa específicamente las empresas del sector manufacturero, se identifican problemas y toma de decisiones sobre las múltiples dificultades financieras que enfrentan y afectan su supervivencia, esta toma de decisiones trae muchas consecuencias acertadas o no en el proceso financiero, lo cual las puede llevar a las organizaciones a quiebra o a procesos exitosos. Esta incertidumbre lleva a replantear las formas de tomar decisiones. Por ello es importante el control financiero para evitar este tipo de problemas y disminuir la asimetría de la información que generan. Así lo expresa Buchele, R., (2009) "El control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias". (p.526). El

control viene a ser un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de la empresa u organización, a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

Hoy en día, en las empresas, los gerentes están cada día en búsqueda y con la debida importancia hacia la acertada toma de decisiones y al rumbo que la empresa pueda optar; en muchas ocasiones se toman decisiones de gran envergadura y de hechos trascendentales para la empresa, pero en el camino estas dejan de tomar la debida importancia que se les dio en un primer momento, ya que los gerentes piensan que los objetivos y metas propuestas son inalcanzables o que debido al tamaño de la empresa, esta no está preparada para afrontar nuevos retos, aplazando los objetivos y metas propuestas año tras año.

Por otra parte, desde la óptica de la investigadora, las decisiones que toman los gerentes hacen que estas se desarrollen o fracasen, debido a que cada día son más complejas de tomarlas como producto de la incertidumbre de la economía venezolana. Además la calidad de la información contable financiera se encuentra desconectada entre la información reflejada en los estados financieros y la necesidad de información de los diferentes usuarios de la misma, en particular, de los gerentes e inversores, entonces ella no es lo suficientemente ágil y útil para el logro de los objetivos empresariales, esto incide en dicha calidad, en su suficiencia y oportunidad de presentación a quienes dirigen la empresa y toman las decisiones, por eso las empresas de la industria manufacturera no tienen la capacidad de reaccionar de forma rápida y conveniente en una economía de mercado tan cambiante, estas aseveraciones también, están sustentadas por Gutiérrez (2013)

En este orden de ideas la gestión financiera según Sánchez (2010) se enmarca dentro de las responsabilidades del gerente financiero y su toma de decisiones, además de la clasificación en cuanto a fines que abarcan varias actividades de importancia para maximizar el valor de la empresa, es decir, poder establecer una completa coherencia en todos los procesos administrativos (dirección, planificación, ejecución y control) que la rigen.

Así entonces, el papel protagónico que rige para la función financiera desde siempre ha evolucionado vertiginosamente, en especial a través del control, ejercido por el efectivo funcionamiento de las exigencias, hacía la participación de las decisiones que han de tomarse. Si la toma de decisiones se toma correctamente, el resultado será el incremento del valor económico de la empresa, el resultado bien sea de incremento o decremento, se reflejará en los estados financieros, en el estado de situación financiera y en el estado de resultado. Debido a esto, el papel del administrador financiero en la operación de la empresa resulta de vital importancia. Así pues, todas aquellas áreas que constituyen la organización; contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras. Requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera, la cual depende en gran medida del tamaño de la empresa.

Por otro lado, cabe destacar, la Planificación Financiera, la cual se hace necesaria en las organizaciones para escoger las mejores alternativas y ella se ha convertido, en un tema cada vez más importante, es un arma de gran calidad con que cuentan las organizaciones en el proceso de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta etapa del proceso administrativo y contable y le dedican abundantes recursos. Ella busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura

operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia, el objetivo final de esta planificación es un “plan financiero” en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma, así lo manifiesta Brealey, R. y S. Myer, (2006) y el fin de este es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Por consiguiente, analizar la Planificación y el Control Financiero, para la toma de decisiones en la empresa FAPROA CA. La cual se especializa en la elaboración de abrasivos flexibles dirigidos al sector Automotriz, de la Construcción y Maderero. Productos tales como Papel Abrasivo (lija), Tela Abrasiva y Fibrodiscos, todos bajo la marca distintiva “Superflex”, se han ganado el respeto y la confianza de los sectores metalmecánico, automotriz y maderero; gracias a su excelente desempeño. Constantemente se hacen pruebas en las cuales los productos son evaluados bajo las más duras condiciones y los más estrictos controles de calidad. Para de esta forma adaptarlos a las exigentes y cambiantes necesidades de usuarios. Otro de los productos que forman parte de la gama de Faproa C.A. son nuestras Tazas Cónicas, las cuales son muy apreciadas en el sector del mármol y granito (natural como vaciado) por su excelente rendimiento y acabado. Faproa C.A. con productos de base en Óxido de Aluminio y Carburo de Silicio es una de las empresas líderes en el mercado de los abrasivos a nivel nacional.

En este orden de ideas, en la organización Faproa C.A, la autora observa, desde el desempeño de sus funciones en la organización, en el área financiera y administrativa, algunas situaciones que pudieran tornarse en problemas financieros, como por ejemplo falta de monitoreo constantes y permanentes de las actividades financieras, carencia de objetivos y metas que

alcanzar, así como controlar el costo del financiamiento a través de la evaluación de opciones del mismo y la generación de valor en una estructura óptima de financiamiento, bajo el método de valor presente de flujos de caja libre proyectados, lo cual permite inferir, que estas consideraciones atañen a la planificación financiera.

Por consiguiente, no se analiza las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiamiento, no se proyectan las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y emprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro, decisión de las alternativas a adoptar y por ultimo no menos importante comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero, de manera que estas deferencias, antes mencionadas, producen a la empresa y a sus ejecutivos o Directivos a determinar si las decisiones acerca de los financiamientos fueron las más apropiadas, para establecer en qué situación financiera se encuentra dicha organización.

Desde estas consideraciones se desprende el interés de la autora en destacar la relevancia del proceso de la planificación y el control en el marco de las actividades de la gerencia financiera y por ende en la toma de decisiones. Por ello, es importante denotar el rol protagónico que tiene la gerencia financiera en todas las actividades que conlleva a la toma de decisiones, también se puede manifestar la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas lo cual pudiera llevar a esta empresa a no fijar correctamente los objetivos, asimismo no prevén efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, además desconocen las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción.

Por consiguiente, se hace necesario puntualizar, que la empresa es familiar y tienen como prioridad empresarial generar ingresos para mantener a la familia, es muy común mezclar las finanzas de la empresa con el patrimonio familiar. El no contar con capital empresarial separado del familiar genera una baja credibilidad en el trato con otras empresas. Asimismo, implica que los empresarios tienden a limitar el crecimiento e inversión de la empresa debido a una descapitalización generada por el retiro de utilidades de manera periódica equivalente a las necesidades de la familia del empresario.

Otro proceso que se debe acotar es el control presupuestario y de gestión, en las nuevas realidades del país, esto hace necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de esta empresa mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control Dentro de éste factor de riesgo se debe mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.

Por ello se hace difícil, mantenerse financieramente debido a la presión que se ejerce sobre la generación de utilidades y el incremento de ventas para fines personales y no para colocar dinero a la organización con fines de ampliar la empresa, capacitar al personal, adquirir inventarios, mejorar el sistema de comercialización, invertir en publicidad, implementar sistemas de información, entre otros, que impliquen un proyecto de mejora y crecimiento de la empresa. Cuanto más limitados son los recursos financieros de una empresa, menor es su capacidad de desarrollo, no sólo porque dificulta la operación del negocio sino porque el empresario ejerce mayor presión por generar las utilidades necesarias para mantener a la familia.

De lo antes mencionado se desprende la formulación del problema dando paso a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación, de la Planificación y el control financiero en la Toma de decisiones en las empresas manufactureras caso FAPROA, C.A.?

Objetivo General

Analizar la Planificación y el Control Financiero, en la toma de decisiones, en las empresas manufacturera caso FAPROA CA.

Objetivo Específico

1. Describir el proceso de planificación financiera llevado a cabo en la en la empresa manufacturera caso FAPROA CA.
2. Identificar los mecanismos de control establecidos para la ejecución de los planes, objetivos y metas de la gerencia de finanzas de esta organización.
3. Determinar los elementos en la toma de decisiones para el control financiero en la empresa manufacturera caso FAPROA CA.

Justificación de la investigación

El presente estudio se orienta hacia Analizar la planificación y control financiero para la toma de decisiones en las empresas manufacturera caso FAPROA CA., aplicado al proceso de gestión que lleva a cabo esta

organización. En este compendio, se aborda la definición del problema de estudio de la investigación, es decir la planificación financiera para tomar decisiones en cuanto a los aspectos financieros de dicha organización.

En este contexto el estudio se justifica fundamentalmente debido a que se apoya en herramientas administrativas para analizar y observar la gestión financiera en el sistema empresarial venezolano, como línea establecida en la maestría en Administración mención Finanzas, ya que con esta indagación se propone mejorar el proceso de administración financiera en dicha organización. Desde el punto de vista metodológico, la continuidad operativa de una empresa es dependiente de la administración de los recursos disponibles. Los aspectos financieros son un activo importante para mantenerse en el mercado. De allí la importancia de realizar un trabajo de investigación de campo no experimental con nivel descriptivo, donde se observa directamente la realidad de la empresa, ya que la investigación en administración constituye una herramienta importante para diagnosticar los problemas inherentes a las organizaciones.

También desde el punto de vista teórico se aborda esta indagación desde el análisis e interpretación de los estados financieros. En cuanto a su relevancia, la presente investigación ayuda a un gran número de empresas manufacturera. La implicación práctica inicial, será establecer dentro de la empresa, un sistema continuo de análisis financiero a través del cual se pueda lograr tener continuamente la planificación financiera de la empresa. Este sistema, ayudará a resolver problemas reales que las pequeñas empresas tienden a identificar problemas financieros, y tomar decisiones sobre los mismos oportunamente. Por ello, se propone generar un método de análisis financiero que pueda ser utilizable para la pequeña y mediana empresa y que además sea permanente, y ajustable a las características y necesidades que demanda día a día el crecimiento de las mismas, a fin de que los

emprendedores, tengan una idea del valor de su empresa, y de esa manera, tengan acceso dinámico a créditos oportunos que los hagan no solamente permanecer en el mercado sino ser más competitivos y crecer en el mismo.

Es importante señalar que la investigación se va a realizar con el fin de mejorar la planificación financiera de la empresa FAPROA, en razón al alcance que ofrece el Análisis de los Estados Financieros de la Empresa, en su información de amplio alcance relacionada con los aspectos siguientes:

- ✓ Información a los administradores y directivos de la empresa del resultado de investigación.

- ✓ La información a los propietarios y accionistas en cuanto al grado de seguridad de sus inversiones y su productividad.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

La contabilidad financiera representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa, y por ende sirven de vital ayuda para la toma de decisiones. La información contable financiera de poco nos sirve sino la interpretamos, sino la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero. Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar. Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico actual de la empresa, y sin ello no habrá pauta a seguir en el futuro.

Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos. Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Luego de haber realizado la consulta en algunas facultades de Ciencias Contables y Financieras a nivel de las Universidades; revistas, periódicos y tesis de investigación que tengan o guarden estrecha relación con el título de investigación “Los Estados Financieros como instrumentos para la toma de decisiones en la planificación financiera en las empresas manufacturera caso FAPROA CA”, se pueden mencionar a continuación algunos trabajos, que han servido de marco referencial para la elaboración de las bases teóricas y prácticas del presente trabajo, en virtud que presentan ciertos criterios que se consideran de utilidad para alcanzar los objetivos planteados.

Desde lo visto Internacional, se presentan las siguientes investigaciones relacionadas con el objeto de estudio

Martínez, J., (2012) en investigación titulada análisis de la toma de decisiones a nivel estratégico en las empresas de la ciudad de Manizales: un diagnóstico basado en los principios de riesgo e incertidumbre", presentado en el área de postgrado ingeniería de la administración de la Universidad Nacional de Colombia. Se propuso como objetivo general Estudiar la forma como se realiza actualmente el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico, tomando como base una muestra representativa de las empresas manufactureras y de servicios de la ciudad de Manizales para así validar la aplicabilidad de los modelos en este campo. El investigador define la toma de decisiones como una ciencia, para muchos otros como un arte y para otras personas son simplemente técnicas que permiten seleccionar entre varias alternativas la opción más adecuada dadas ciertas condiciones. Enfatizan que la toma de decisiones no es solo un conjunto de "recetas" que indiquen los procedimientos a seguir para optar por una decisión, más bien permite comparar, analizar y evaluar diferentes alternativas que para un problema se pueden presentar, bajo diversas condiciones o factores tanto del decisor como

del entorno. Cuando se toman decisiones prácticamente lo que se hace es dar solución a un problema determinado.

Por lo tanto, tomar decisiones es, en otras palabras, prever acciones futuras e implica un proceso. Para la realización del análisis en el campo de la toma de decisiones en la ciudad de Manizales, se identificaron las principales características que se deseaban conocer tales como: encargados de las decisiones más importantes en la empresa, tipos de decisiones, variables y/o indicadores tenidos en cuenta, si utilizan un método o no especial para tomar decisiones, si se tiene en cuenta el riesgo y cómo es medido y si consideran que los métodos actualmente empleados por estas empresas son suficientes cuando de tomar decisiones se trata.

Según los resultados obtenidos se puede concluir que las hipótesis de trabajo han sido validadas puesto que la toma de decisiones a nivel estratégico se basa en la experiencia, y prácticamente no se recurre a modelos, herramientas o software que apoyen un proceso más formal de toma de decisiones, es una simple reflexión y presentación mental que las personas encargadas hacen, de manera que esta investigación ha sido de gran apoyo para la presente ya que tiene la variable principal que es la toma de decisiones a nivel estratégico lo cual permite apoyarse de su marco teórico referencial para reforzar conocimientos. Además, guarda relación con el presente estudio desde su indicador toma de decisiones, se hace también vinculante desde la muestra seleccionada ya que fueron empresas manufactureras, vector importante en esta indagación,

Tanaka, G. (2010). Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. Tesis (Doctoral) Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias Contables. La presente investigación, tuvo por objetivo: Formular, analizar e interpretar información contable-financiera utilizando diversas

herramientas para una mejor toma de decisiones de nivel gerencias. La hipótesis que pretende aprobar es, “Formular, analizar e interpretar información contable-financiera y su cómo influye en la toma de decisiones de la gerencia”. La metodología descriptiva. Entre sus conclusiones que arribó fueron:

a. Lo primero que deben hacer los socios es tomar decisiones respecto al futuro de la empresa y de su giro, si lo mantendrán, lo ampliarán o lo cambiarán; deberán para ello hacer uso de su análisis de FODA.

Esta investigación guarda relación ya que utiliza, variables, como planificación, control y toma de decisiones, para analizar aspectos financieros y administrativos, aporte importante para el marco teórico de la presente investigación.

También desde el punto de vista Nacional, se observan las siguientes investigaciones:

Machado, Eduardo (2014) en su investigación titulada: Gerencia Estratégica y Financiera en Organizaciones del Sector Eléctrico de Venezuela, Universidad Bicentennial de Aragua, para optar al título de magister en Administración de Empresa. Tuvo como propósito determinar la relación entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. Para el investigador las empresas prestan especial atención a las actividades inherentes al manejo de los fondos, así como, el establecimiento de controles de gestión en dichos procesos como respuesta a sus requerimientos administrativos fundamentados en el logro de los objetivos empresariales. Estas actividades de control administrativo desde la perspectiva del pensamiento estratégico se orientan con una importancia relevante hacia las empresas con actividades económicas, las cuales fijan sus objetivos estratégicos basados en las estrategias corporativas o de negocios

y cuyo propósito fundamental es obtener dividendos, rentabilidad y posicionamiento en el mercado apoyándose para ello en la gerencia estratégica financiera.

Para el especialista este tipo de organizaciones suelen tener relativa independencia al momento de ejecutar transacciones de índole financieros enmarcados dentro de sus funciones primarias, siempre que su gestión se mantenga dentro de los parámetros establecidos por la alta dirección, implementando controles para evaluar y diagnosticar las desviaciones. En consecuencia, el propósito de la investigación fue

Determinar la relación entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. . El estudio fue de tipo correlacional y diseño no experimental transaccional y de campo. La población estuvo conformada por 40 sujetos pertenecientes a las gerencias de finanzas de las empresas del sector eléctrico. Como técnica se utilizó la encuesta empleándose un cuestionario para cada variable con cinco alternativas de respuesta de escala tipo Likert. La validez de contenido se hizo a través de 10 expertos. Se llevó a cabo una prueba piloto para aplicar la validez discriminante. La confiabilidad fue calculada con el coeficiente de Alfa Cronbach obteniéndose un $r_{tt} = 0,91$ para la variable gerencia estratégica financiera y un $r_{tt}: 0,86$ para la variable control de gestión considerándose muy alta.

Se evidenció un nivel de relación bajo y positivo entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión. Se caracterizó el control de gestión basado en el comportamiento de las organizaciones, planificación estratégica e indicadores de gestión que permiten diagnosticar las desviaciones de las funciones de la gerencia estratégica financiera;

fortaleciendo eficientemente los objetivos, estrategias corporativas y la gestión financiera del capital de trabajo. Por tratarse de un estudio que involucra la gestión estratégica y la gerencia financiera es de gran interés para esta investigación conocer los resultados y los alcances que dieron lugar el desarrollo del mismo. El presente estudio tiene vinculación ya que el investigador utiliza variables como gerencia financiera, toma de decisiones, indicadores vinculantes para la presente indagación.

Villasmil J., (2014), en su trabajo especial de grado titulado “Plan estratégico para optimizar la gestión financiera Comtraca c.a. ubicada en la Zona industrial de Valencia, estado Carabobo” para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Bicentenario de Aragua. El enfoque del estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa, el método de investigación fue de campo descriptivo, el cuestionario y la observación directa fueron los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

La investigación consistió en ofrecer una solución a través de un plan estratégico a fin de optimizar la gestión financiera de las pequeñas y medianas industrias ubicadas en la zona industrial de Valencia Estado Carabobo. El plan estuvo orientado a fortalecer la dirección financiera a través de mejoras en su organización por medio de evaluación de procesos claves; definición de políticas, reestructuración de indicadores, creación de directrices de dirección y control, entre otros. La empresa objeto de estudio al poner en práctica el plan presentado por el investigador, fortalecerá sus procesos administrativos los cuales le permitirá el logro de los objetivos departamentales y organizacionales.

Esta investigación fue tomada como antecedente ya que brinda aportes importantes, que contribuyen a su vez a la definición de mecanismos de control

financiero, a través del establecimiento de un modelo de plan estratégico que sirve como guía en el diagnóstico de los procesos de análisis financiero y en la toma de decisiones.

González M., (2012), en su trabajo de investigación Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia Financiera, en la Universidad del Zulia, titulado: Planificación Estratégica para la Toma de decisiones Financiera en el Sector Hotelero del Estado Zulia, desarrollo La investigación de tipo descriptiva; bajo un diseño es no experimental transaccional de campo, donde concluyó a través del instrumento de recolección de datos, que las actividades vinculadas a la visión financiera; así como, planes financieros son regularmente desarrollas por un grupo relevantes de empresas del referido sector, un segmento notorio de estas organizaciones detectan pocas acciones vinculadas con la misión financiera en el proceso de planeación tomada en cuenta para el propósito de la empresa el proceso de planificación estratégica contribuye poco al financiero en el sector hotelero, de manera que, las etapas implicadas en el proceso de planificación estratégica presentan serias deficiencias.

Indica que Fueron identificadas como fases de este plan: análisis estratégico financiero, formulación estrategia financiera, elección de la estrategia, implantación de la estrategia financiera y medición de la estrategia financiera. La investigación llevada a cabo por Gutiérrez genera un gran aporte sobre el tema objeto de estudio debido a la relevancia que refleja de la Planificación Estratégica en la gestión empresarial, siendo ello un elemento de gran protagonismo en la implementación de Cuadro de Mando Integral. Esta investigación tiene vinculación desde la variable planificación financiera y toma de decisiones, el cual sirve de apoyo en cuanto a su marco teórico.

Bases Teórica

Análisis financiero mediante indicadores para la toma de decisiones

Según Brigham, E., y Houston, J., (2006), el análisis financiero permite determinar la situación actual y la toma de decisiones futuras en la búsqueda por mejorar el desempeño de una organización.

El propósito básico de la contabilidad es proveer información útil acerca de una entidad económica, para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios (accionistas, acreedores, inversionistas, clientes, administradores y gobierno).

El producto final del proceso contable es la información financiera, elemento imprescindible para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones. La información financiera que dichos usuarios requieren se centra primordialmente en:

- Evaluación de la situación financiera.
- Evaluación de la rentabilidad.
- Evaluación de la liquidez.

El análisis financiero

Para Brigham, E., y Houston, J., (2006), Existen diversas técnicas para efectuar el análisis financiero, todas ellas exigen un conocimiento básico pero integral de la contabilidad. El mismo es parte del ciclo contable de una organización económica. El análisis financiero es un punto clave al finalizar el ciclo contable. Este análisis se basa en razones o valores relativos. El análisis de razones comprende dos aspectos: el cálculo y la interpretación con el objetivo de tratar de conocer el desempeño de la empresa.

Las partidas de efectivo e inversiones temporales están muy relacionadas con el análisis financiero de la liquidez de una entidad, básicamente con el cálculo de las razones de liquidez, más específicamente con la razón circulante y la prueba del ácido. Para los usuarios del informe financiero es muy importante conocer datos no financieros de la empresa, ya que ello les permite ampliar la visión de usuario y comprender de una manera analítica y lógica el comportamiento de los datos financieros que se presentan en el informe anual.

El análisis financiero consiste en el estudio de la información contenida en los estados financieros básicos a través de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida para la toma de decisiones.

Los indicadores financieros se utilizan para ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la empresa, dichos indicadores son la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de una empresa que permiten ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía. Existen diferentes razones financieras que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios. Cada una de estas razones tiene ciertos propósitos.

Desde este orden de ideas, el análisis financiero se hace preponderante y pudiera manifestarse que para la empresa FAPROA CA., se convierte es un componente indispensable ya que la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones financieras, deben estar orientadas hacia estos análisis.

Clasificación de los indicadores financieros

Los principales indicadores financieros se encuentran clasificados dentro de cuatro rubros: según: Gallagher, A. y H. Watson, (1990)

Indicadores de rentabilidad:

1. Margen de utilidad.
2. Rendimiento sobre inversión.
3. Rendimiento sobre el capital contable.

Indicadores de liquidez:

1. Razón circulante.
2. Prueba de liquidez.

Indicadores de utilización de los activos:

1. Rotación de cuentas por cobrar.
2. Periodo promedio de cobranza.
3. Rotación de inventarios.
4. Rotación de activos totales.

Indicadores de utilización de pasivo:

1. Relación de pasivo total a activo total.

El análisis vertical es una herramienta de análisis financiero sumamente útil porque permite comparar un rubro específico con respecto al total al que pertenece. En el caso del estado de situación financiera, el total del activo de cada año es 100% al igual que el total de pasivo y capital. A partir de ahí, a todas las partidas del activo y del pasivo y capital, respectivamente,

se les calcula el porcentaje que representan con respecto al total que pertenecen dividiendo el monto de la partida entre el total del activo o la suma de pasivo y capital. El análisis vertical también se aplica al estado de resultados. En este caso, las ventas de cada año se consideran como 100% y a partir de ahí, a todas las demás partidas se les calcula el porcentaje dividiendo su monto entre el total de ventas en el periodo.

El análisis horizontal es sumamente importante cuando se trata de detectar las tendencias del comportamiento a través del tiempo de las partidas que forman parte de los estados financieros. A diferencia del análisis vertical, en el análisis horizontal se toma un año base como referencia al cual se le asigna 100% y a partir de él se calculan los aumentos o disminuciones que haya sufrido cada una de las partidas del estado de resultados y del estado de situación financiera en el tiempo.

Este mismo procedimiento se puede aplicar al estado de situación financiera para determinar las tendencias respecto de un año base, así lo manifiestan Gallagher, A. y H. Watson, (1990)

Análisis e interpretación de estados financieros.

Según Gutiérrez, M. (2013), define a la contabilidad, como otras ramas del conocimiento humano, nació de la práctica. En su origen fue simplemente empírica y respondía a necesidades de riesgo de operaciones por los comerciales. Para esta faceta de simple registro de operaciones se desarrolló el sistema de partida doble, que desde hace muchos años y en la actualidad, es de general aceptación y universalidad. También la norma fiscal, en relación con el impuesto sobre el beneficio de las empresas, baso su determinación en la información facilitada por la contabilidad. A partir fundamentalmente de mediados de siglo XX, que comenzaron a desarrollarse con más fuerza las

técnicas de management, adquirió la contabilidad especial relevancia como sistema de información económica-financiera, básico para la adecuada toma de decisiones por parte de los directivos. Según Burgos, B. (2013: 34)

El análisis e interpretación de estados financieros es una función administrativa y financiera que se encarga de emitir los suficientes elementos de juicio para apoyar o rechazar las diferentes opiniones que se hayan formado con respecto a la situación financiera que presenta la empresa.

Para Espino, V. (2012) La interpretación de datos financieros es sumamente importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo, así como también se pueden enfocar en la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar o cuentas por pagar; moldea al mismo tiempo las políticas de crédito hacia los clientes dependiendo de su rotación, puede además ser un punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos.

Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la compañía muestra en el mercado; se toma como una de las primordiales herramientas de la empresa. Por interpretación debemos entender que es la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros, basado en el análisis y la comparación. Consiste en una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y en la comparación, es la emisión de un juicio criterio u opinión de la información contable de una empresa, por medio de técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión y presentación.

Diferencia entre Análisis e Interpretación de Estados Financieros: Algunos contadores no hacen distinción alguna entre el análisis y la interpretación de la información contable. En forma similar a lo que sucede en medicina, en donde con frecuencia se somete a un paciente a un análisis clínico para después, con base en este análisis, proceder a concluir el estado físico del paciente recomendando el tratamiento que se deba seguir, un contador deberá analizar, primero, la información contable que aparece contenida en los estados financieros para luego proseguir a su interpretación.

Entonces, pudiera manifestarse, que el análisis de los estados financieros es un trabajo arduo que consiste en efectuar un sin número de operaciones matemáticas como para determinar sus porcentajes de cambio; se calcularán razones financieras, así como porcentajes integrales. Cabe recordar que los estados financieros presentan partidas condensadas se pueden resumir un mayor número de cuentas. Las cifras que allí aparecen son como todos los números, de naturaleza fría, sin significado alguno, a menos que la mente humana trate de interpretarlos. Para facilitar tal interpretación se lleva a cabo otro proceso significativo de lo que no es significativo o relevante. Al llevar a cabo la interpretación se intentará encontrar los puntos fuertes y débiles de compañía cuyos estados se están analizando en interpretando.

Diagnóstico Financiero

Según Fernández, A. (2011) Los estados contables, aunque portadores de una amplia fuente de información para la toma de decisiones, no son suficientes en sí mismo para la interpretación de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa. Se requiere para ello la aplicación de una metodología que permita poner en relieve hechos que de otra forma permanecerían ocultos. Dicha metodología debe permitir un análisis

sistemático y una interpretación que posibiliten la emisión de un juicio sobre el conjunto de datos analizados. El disponer de una información económica-financiera fiable, es un elemento primordial que permitirá que la toma de decisiones internas de la empresa, ya sean comerciales, productivas, organizativas, entre otras, sea lo más acertada posible. Será también nuestra carta de presentación ante posibles inversores, instituciones financieras de las que pretendamos financiación, organismos públicos a los que acudamos en busca de subvenciones, e incluso para competidores, empleados o cualquier persona o entidad con algún tipo de interés en la marcha de la empresa.

La relación de un correcto diagnóstico financiero en la empresa es clave para una correcta gestión, ya que permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa. Para que el diagnóstico sea útil, se debe realizar de forma continua en el tiempo sobre la base de datos fiables y debe ir acompañado de medidas correctivas para solucionar las desviaciones que se vayan detectando.

Rentabilidad Financiera

Según Núñez, A. & Vieites, R. (2010) La rentabilidad financiera es un ratio que mide la remuneración de los fondos propios de la empresa. Es decir toma el resultado final de la empresa (ganancia o pérdida) una vez descontados todos los gastos e impuestos y se divide entre los recursos propios de la empresa (capital social, reservas). Por lo tanto se trata de un tipo de rentabilidad íntimamente vinculada al accionista de la empresa. No existe un valor que se pueda considerar adecuado para esta rentabilidad, pero sirve para compararlo con inversiones alternativas.

Entonces, para asumir una estrategia de optimización de costos, “es claro que no se trata de hacer las cosas más baratas; por el contrario, hay que mantener una relación costo-beneficio que nos permita obtener ganancias relevantes, de acuerdo al costo de nuestra producción” Cañas, 2010, (pág. 2), Por lo que es fundamental hacer énfasis en la diferencia conceptual entre reducción y optimización, debido a la confusión en cuanto a la interpretación, que se le da a estos dos términos. Según la Real Academia Española, Reducir significa “Disminuir o aminorar, estrechar o ceñir”, y Optimizar se define como “Buscar la mejor manera de realizar una actividad”.

Toma de decisiones

El ser humano antes de actuar debe tomar decisiones entre varias alternativas, es posible cometer errores al tomar una decisión, pero solo se puede analizar el resultado después de actuar, el ser racional nunca toma decisiones para obtener un beneficio negativo, siempre busca maximizar sus beneficios tomando decisiones buenas. Así entonces, las decisiones tienen diferentes niveles de certeza e incertidumbre, de esto depende la seguridad del decisor en la toma de las decisiones y el volumen o la calidad de información que posee en el momento de decidir tienen un efecto fundamental en el resultado obtenido después de actuar, cuando existe mayor nivel de incertidumbre, la decisión involucra recursos importantes de la organizaciones, estas decisiones deberían ser tomadas por los altos cargos de las organizaciones quienes tienen mayor nivel de responsabilidad dentro de la misma.

Sobre el particular, Simón (1980), Weiss (1987), Drucker (1987) concuerdan en la definición del proceso de toma de decisiones enfatizando que éste comienza cuando se analiza un problema y termina cuando se ha escogido una alternativa. El alcance de la toma de decisiones en los

responsables de dirigir la organización divide sus tiempos en tres actividades: primero, encontrar ocasiones para tomar una decisión; segundo, encontrar posibles cursos de acción; y finalmente escoger entre cursos de acción.

Para Certo (1984:111), una decisión es una elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles. “La elección de la mejor alternativa para alcanzar un objetivo”. Pero como toda decisión debe convertirse en acción para poder determinar su efectividad, Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1997:158) define decisión como “una elección consistente entre diversas alternativas analizadas, a la que sucede la acción para poner en práctica la alternativa elegida”. Sin embargo, Thierauf, Klekamp y Geeding (1983, (p.126) señala que la toma de decisiones es el proceso que se puede definir como una serie de pasos que comienza con un análisis de la información y culmina con una resolución, en una elección entre varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión.

En otro orden de ideas Stoner, Freeman y Gilbert (1996:260) delimita la toma de decisiones como un proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Lo cual permite visualizar que la descripción del término está clara y que ha sido de gran utilidad para esclarecer situaciones.

El proceso de toma de las decisiones se puede analizar desde varias perspectivas o puntos de vista que han sido formulados por distintas disciplinas. Estos puntos de vista, se relacionan con la teoría desde donde se analiza el proceso para la toma de las decisiones, el tipo de decisión y el responsable de la misma, formulando en algunos casos modelos para explicar el proceso.

Así entonces, las decisiones provienen de una perspectiva psicosociológica la cual fue desarrollada por un grupo de teóricos donde se

señala a Simón y Argyris, la perspectiva psicopsicología fundamenta sus puntos de vista en la interacción entre los individuos de una organización como tomadores de decisiones individuales cada uno de los individuos tiene criterios, límites y preferencias propias de sí mismo, que con sus objetivos individuales pueden interferir en el momento de tomar decisiones organizacionales. Ansoff (1975) categoriza la toma de decisiones en relación a los niveles alto, medio y bajo de la gerencia los cuales dependen del tipo de empresa y de la autoridad que se esté en capacidad de delegar.

Por consiguiente en la empresa FAPROA CA., El proceso de toma de decisiones debe estar conformado por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes, también existen etapas, ello implica definir el propósito, listar las opciones disponibles, evaluar las opciones, escogerlas y convertir la opción seleccionada en acción.

Planificación Financiera

Según Weston T., (2006) La planificación "es decidirse por la racionalidad y la intencionalidad en contra del azar/incertidumbre", es tomar decisiones por adelantado sobre los cursos de acción futuros es decir, Anticipar Versus Reaccionar, también se puede decir que es "el desarrollo sistemático de programas orientados hacia el cumplimiento de objetivos previamente definidos, por medio de un proceso de análisis, evaluación y selección de las diferentes oportunidades que se han predicho.

De manera que pudiera manifestarse que para la empresa FAPROA CA La planificación financiera es un proceso de análisis de las influencias mutuas entre alternativas de inversión y de financiación abierta a la empresa, ella puede ser a largo o corto plazo, esta debe prever con precisión y consistencia,

para luego, tomar las decisiones del plan de financiamiento a utilizar, por supuesto con seguimiento y control

Control Financiero

Por su parte el control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana del ser humano, conscientemente o no. Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación, por lo tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado, por lo tanto el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con lo planificado, así lo manifiesta Brealey, R. y S. Myer, (2004)

La gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente, mientras que la gestión empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la organización. Siempre habrá que tener presente que la gestión es la acción para llevar adelante un propósito y que toda acción es generada por un plan.

El Control de Gestión es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. También el control de gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos, que requiere un ente para satisfacer sus

propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso" Para controlar la gestión es primero hay que tener un plan que genere una gestión y después que se implemente el plan y se genere la gestión, se puede controlar esa gestión. En la planificación y control financiero, también sucede lo mismo, hay que tener un plan financiero, que genere u desempeño en este sentido y luego que se genere la gestión esta se puede controlar.

Para la Empresa FAPROA CA, el control constituye, una actividad que debe ser rigurosa y constante, garante de la calidad del desempeño y además, después de realizado el plan financiero, le hace seguimiento, es decir mejora continua, retroalimenta y ajusta para cambios imprevistos.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Método de Investigación

En toda investigación se hace necesario requerir con una metodología o enfoque el cual va a permitir planear el propósito del estudio por una parte y por la otra el establecer el nivel de profundidad al cual se quiere llegar con la información obtenida. Tomando en cuenta estas características se hace más necesario identificar los elementos de aquellos factores que estén relacionados con una investigación de tipo descriptiva bajo la modalidad del estudio documental, y de campo, que sería finalmente la estrategia a considerar en esta investigación. Reforzando lo anterior con el planteamiento de Méndez (1992:99) cuando señala que “el análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esta forma podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen la investigación”.

Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación

El diseño de la investigación consiste en el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, es decir, indican los pasos a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. En razón de ello señalan Sabino (2006, p.68), que el diseño de la investigación se refiere a la “estrategia que adoptará el investigador para responder al planteamiento del problema”. Es decir, especifica claramente cómo se han de lograr los objetivos

formulados. De acuerdo con el objetivo general de la presente investigación el cual se refiere Analizar la Planificación y el Control Financiero, en la toma de decisiones, en las empresas manufacturera caso FAPROA CA. La investigación está enmarcada en un diseño no experimental de campo, de nivel descriptivo, y de corte transversal, apoyado en la revisión documental y bibliográfica.

Con respecto al diseño no experimental, Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.80), indican que: “en la investigación no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.”, es decir las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, al no influir sobre ellas es porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. En este tipo de diseño, el investigador no manipula las variables. Ahora bien, en cuanto al tipo de investigación, se refiere al alcance que puede tener una investigación científica.

Para Hurtado (2006, p.31): “orienta acerca del método a seguir en la realización del estudio.”. Su escogencia determina los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que pueden emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en los instrumentos, y hasta la manera de cómo se analizan los datos recaudados, lo que concuerda con Palella y Martins (2006, p.97) cuando revelan que “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar.”.

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores, ésta investigación es de tipo de Campo definido por Arias (2006, p.31), como aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados,

o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

De acuerdo a la UPEL (2010, p.15), es “el estudio de problemas con propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajo previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos...”. Se basó en la recopilación de información a través de revistas, libros, folletos, películas, videos e internet, entre otros medios. Sobre este punto, Arias (2006, p.27), destaca que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, empresas, audiovisuales o electrónicas.”

Por su parte, de acuerdo a la temporalidad, es un estudio transversal el cual es definido por Hurtado (2006, p.175), como: “... lo que los caracteriza es la puntualidad en el tiempo y la contemporaneidad con el investigador. En este caso la recolección de datos se realiza en un único momento en el tiempo”. Lo que significa que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. En este contexto la investigación se encuentra en el ámbito del conocimiento donde se enmarca el estudio, en los aspectos financieros, contables y administrativos y en el espacio físico donde se desarrolla la investigación es la empresa FAPROA CA, ubicada en Maracay Estado Aragua

Población y muestra

Según Hurtado y Toro (1998:78) “se refiere al conjunto para el cual sean válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar”. Siendo la muestra una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo o población. En relación a este estudio se puede decir que la población está formada por un conjunto finito de personas que presentan una característica común como es la de laborar en una misma organización.

La población, objeto de estudio, está conformada por las personas que se desempeñan en la gerencia administrativa y Financiera, ellas son específicamente 6

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de toda investigación es fundamental aproximarse a la realidad objeto de estudio, con el propósito de obtener los datos que sirven de base para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos y poder así establecer las conclusiones respecto a los mismos. Para ello, es indispensable el uso de las técnicas e instrumentos que permiten recolectar la información, entendiéndose por Técnica, según, tal como lo define Sabino (2012) "Cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información". (p.149)

En efecto, las técnicas se refieren a la forma de cómo se pueden obtener los datos y los instrumentos son los medios que utiliza el investigador para la recopilación de la información, medir el comportamiento y atributos de las variables. Dentro de la investigación planteada, las técnicas e instrumentos

de recolección orientan la recopilación de la información, datos u opiniones sobre la problemática del estudio. En este sentido, se utilizará, la observación directa, documental y de campo esta última a través de una Encuesta y como instrumento un cuestionario tipo Likert

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento es fundamental para la aplicación posterior del mismo, por lo cual es necesario someterlo al juicio de expertos el cual pretende verificar si el referido instrumento contiene los ítems adecuados en calidad y en cantidad, permitiendo así obtener a los investigadores, información confiable y acorde con el objeto de estudio de la investigación. Delgado, Colombo y Orfila (2003) establecen que: Consiste en seleccionar un número impar (3 o 5) de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), quienes tiene la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento, con pretexto de que los mismos se adecuen directamente a cada uno de los objetivos de la investigación propuestos. (p.72). El juicio de expertos permitirá que los instrumentos de recolección de información sean evaluados por un número impar de especialistas en el área objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

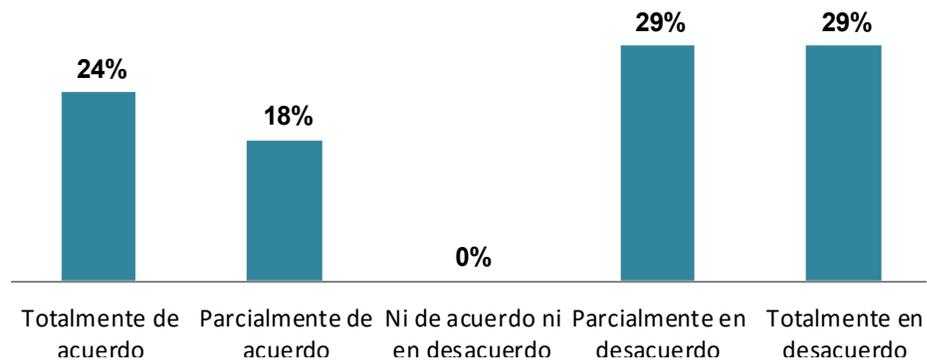
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez efectuada la investigación de campo se procedió a analizar e interpretar los datos en función de los objetivos planteados en la investigación, y a plasmar los resultados en cuadros donde se muestran las frecuencias y porcentajes del total de respuestas del marco muestral, estructurándose de acuerdo a los 17 ítems que conformaron el cuestionario aplicado.

El cuestionario fue aplicado a un total de 6 personas entre gerentes, coordinadores y analistas de la gerencia de Finanzas de la empresa objeto de estudio. En este sentido, los resultados se exponen de acuerdo a la estructura que se presentó en el cuadro de Operacionalización de variables, tomando como punto de comparación las dimensiones definidas como objeto de estudio.

Objetivo 1: Describir el proceso de planificación financiera llevado a cabo en la en la empresa manufacturera caso FAPROA CA.

Ítem 1. Se diagnostican problemas financieros antes de Planificarlos

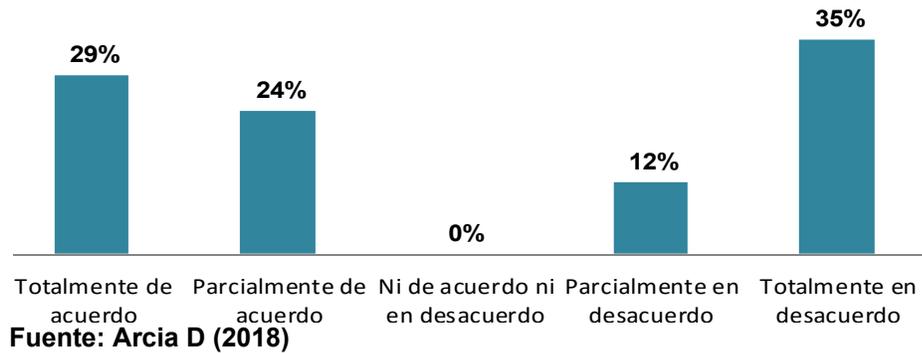


Fuente: Arcia D (2018)

En el presente grafico 1 se puede evidenciar que desde el 29% y 29%, agrupados en un 58% están en desacuerdo ya que no se diagnostican problemas financieros antes de planificarlos. Ante esta situación Fernández, A. (2011), manifiesta que los estados contables, aunque portadores de una amplia fuente de información para la toma de decisiones, no son suficientes en sí mismo para la interpretación de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa. Se requiere para ello la aplicación de una metodología que permita poner en relieve hechos que de otra forma permanecerían ocultos. Dicha metodología debe permitir un análisis sistemático y una interpretación que posibiliten la emisión de un juicio sobre el conjunto de datos analizados. El disponer de una información económica-financiera fiable, es un elemento primordial que permitirá que la toma de decisiones internas de la empresa, FAPROA CA, como es el caso que ocupa la presente indagación, sea lo más acertada posible. De manera que esta sea

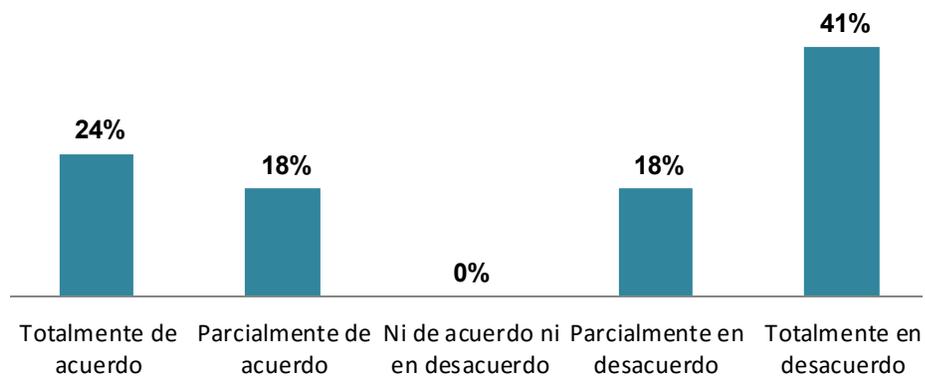
nuestra carta de presentación ante posibles inversores, instituciones financieras de las que pretendamos financiación, organismos públicos a los que acudamos en busca de subvenciones, e incluso para competidores, empleados o cualquier persona o entidad con algún tipo de interés en la marcha de la empresa.

Ítem 2. Se fijan metas u objetivos desde la planificación financiera.



Se observa en la gráfica N. 2 que la tendencia es hacia el 35% totalmente en desacuerdo, pero también es de cuidado observar que hay un 29% que está totalmente de acuerdo, aquí existe una discrepancia importante, que pudiera alertar el hecho de fijar metas u objetivos, para el autor Fernández A. (2011), el manifiesta al respecto la importancia de establecer metas claras y precisas, pero existen vacíos cognitivos que se deben posiblemente a tres indicadores muy importantes: se desconoce los parámetros (específicos, medibles, alcanzables, realistas y fijados en el tiempo) que los definen, no se invierte el tiempo suficiente en su planificación y elaboración o bien porque su establecimiento requiere de un cierto grado de conocimiento sobre la misión, visión y valores de la empresa, como es en este caso FAPROA CA.

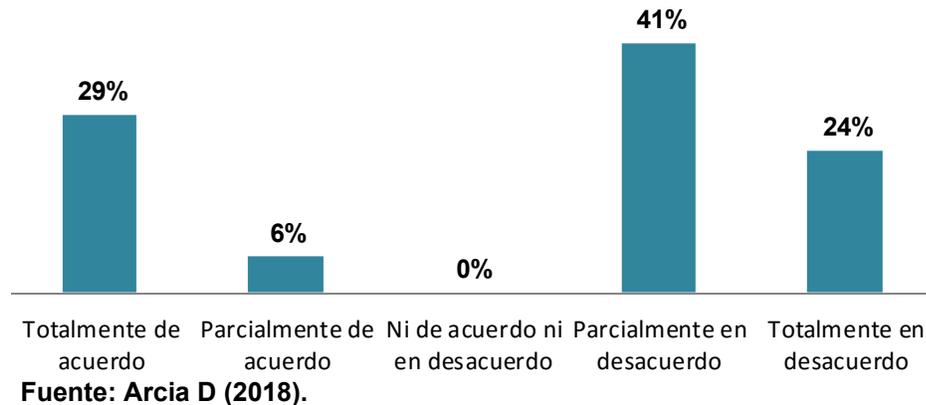
Ítem 3. En la planificación se observa claramente indicadores y directrices como posibles soluciones ante los problemas financieros



Fuente: Arcia D (2018).

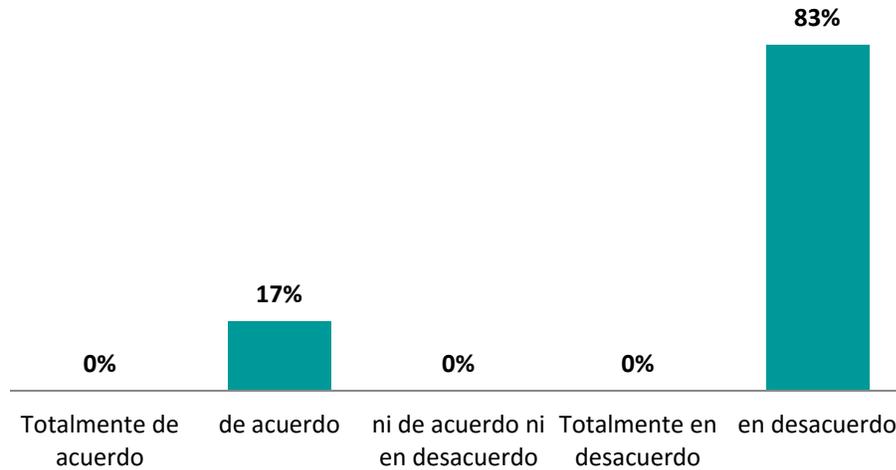
Desde esta grafica puede observarse un porcentaje del 41% los cuales están totalmente en desacuerdo pues no se observa claramente indicadores y directrices como posibles soluciones ante los problemas financieros, se pudiera manifestar desde la experiencia de la autora se hace necesario, realizar un plan definido claramente, donde se observe la misión, visión, estrategias, objetivos y hacerle seguimiento y control para dar soluciones confiables financieras.

Ítem 4. Cree usted que, de las directrices, establecidas en la planificación, se escoge la mejor ante las situaciones financieras.



De acuerdo con los encuestados el 41%, manifiesta estar parcialmente en desacuerdo en cuanto a la escogencia de las directrices, ya que desde la óptica de la investigadora, por ser una empresa familiar, la planificación esta de manera empírica de acuerdo a la experiencia de los dueños de la empresa, además algunos trabajadores también pertenecen a la familia lo cual no permite observar bien la objetividad de los procesos organizacionales, entonces se hace necesario institucionalizar la planificación, para realizar revisión y control continuo.

Ítems 5 Se monitorean y controlan la ejecución de metas u objetivos desde la planificación en las actividades financieras que se ejecutan.



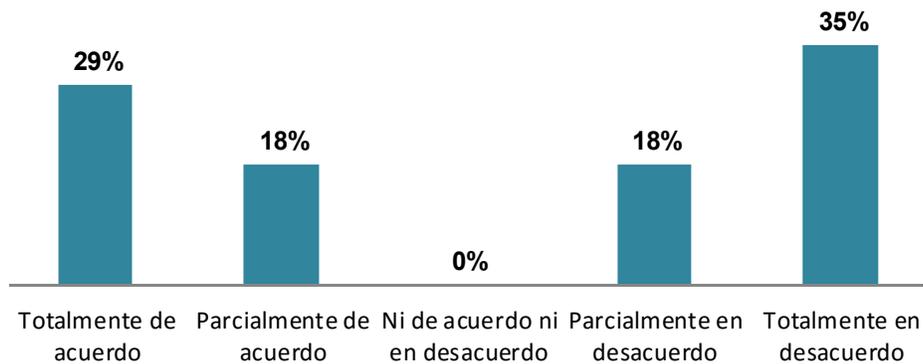
Fuente: Arcia D (2018).

De acuerdo con los encuestados el 83%, manifiesta estar en desacuerdo, en cuanto al monitoreo y control en la ejecución de meta u objetivos, al igual que los otros ítems, la empresa Faproa, C.A, carece de una planificación que sea institucionalizada, por escrito con acuerdos, para monitorear y controlar, además de introducir correctivos a tiempo desde la mejora continua, el plan de ejecución de la empresa.

Objetivo 2

Identificar los mecanismos de control establecidos para la ejecución de los planes, objetivos y metas de la gerencia de finanzas de esta organización

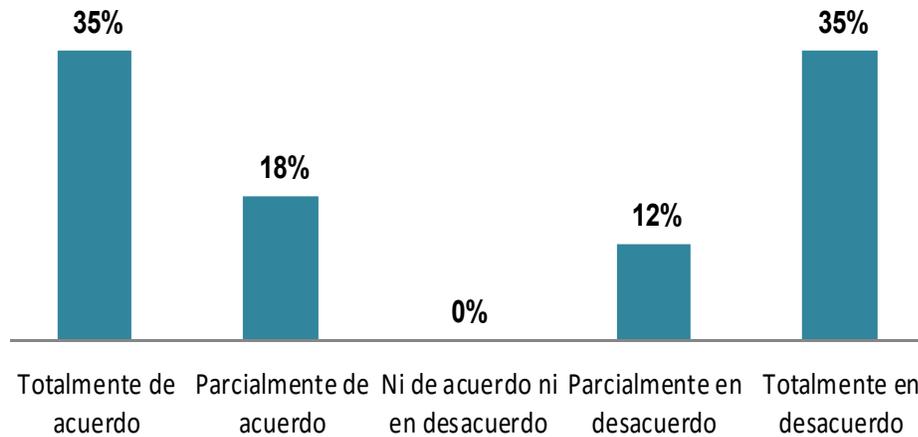
Ítem 6. La organización cuenta con un sistema efectivo de control financiero.



Fuente: Arcia D (2018).

Según la opinión del 35% de los encuestados y pudiera sumársele el 18% por ciento, ellos manifiestan que no hay un sistema efectivo de control financiero, de manera que la autora infiere de esto que el control interno debe tener un propósito bien definido pues es resguardar los recurso, evitando perdidas y negligencia, entonces esta trabaja de manera empírica, solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas, esto está respaldado por Brealey, R. y S. Myer, (2004) quienes expresan que uno de los objetivos precisos del control es detectar desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, de no cumplir con ello se puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como ser malversación o pérdida de activos.

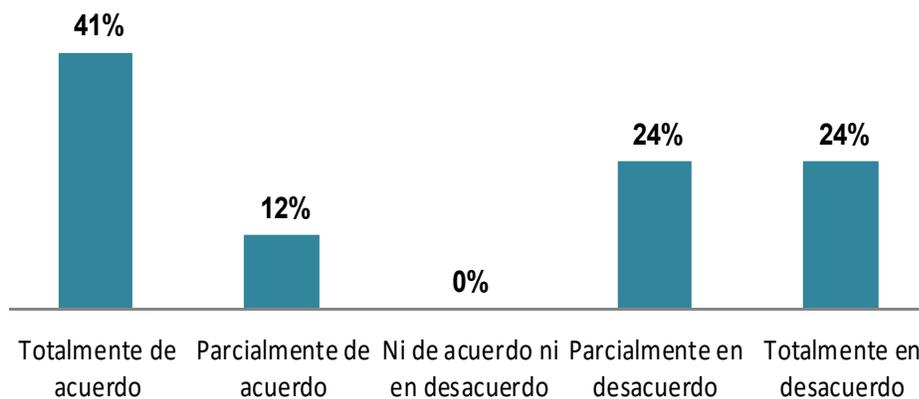
Ítem 7. Los informes de desviaciones entre los objetivos planificados y su ejecución real se preparan y presentan de forma constante y suficiente.



Fuente: Arcia D (2018).

Para que los lineamientos de control de gestión puedan estar bien orientados es imperativo contar con informes de las principales desviaciones de forma oportuna, constante y suficiente. En el gráfico se muestra que el 35% por ciento de la muestra coinciden de manera total o parcial tanto de acuerdo como en desacuerdo, de manera que se requiere revisar en profundidad esta situación, desde la óptica de la investigadora se observan los informes, pero se necesita, hacer seguimiento y control para asegurar que la ejecución de cada una de las fases planificadas financieras se realice según lo acordado y establecido en la planificación.

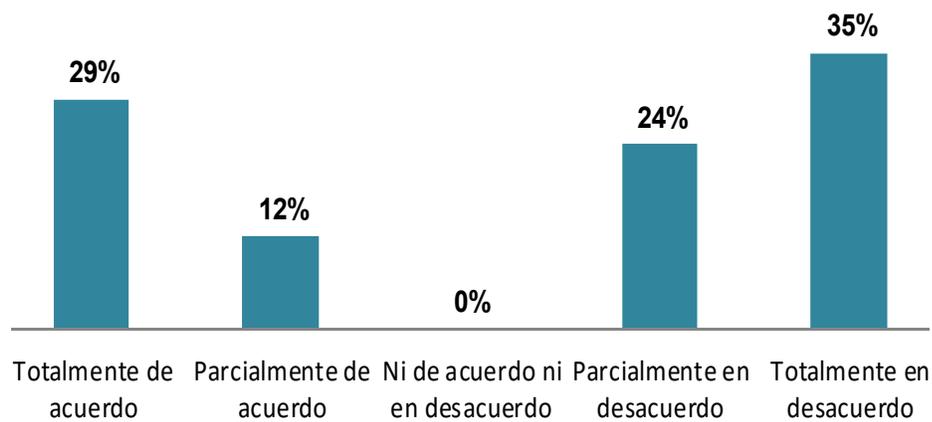
Ítem 8. Considera que los indicadores financieros que actualmente mide la gestión financiera de la empresa son un soporte para la toma de decisiones efectivas.



Fuente: Arcia D (2018).

La aplicación de un óptimo sistema de control de gestión financiera debe generar la medición y la valoración de la eficacia de los resultados y del desempeño por cada área de responsabilidad de la organización. Se observa en la información recabada que el 41%, sumando a ello el 12%, están de acuerdo que los indicadores financieros que actualmente mide la gestión financiera de la empresa son un soporte para la toma de decisiones efectivas.

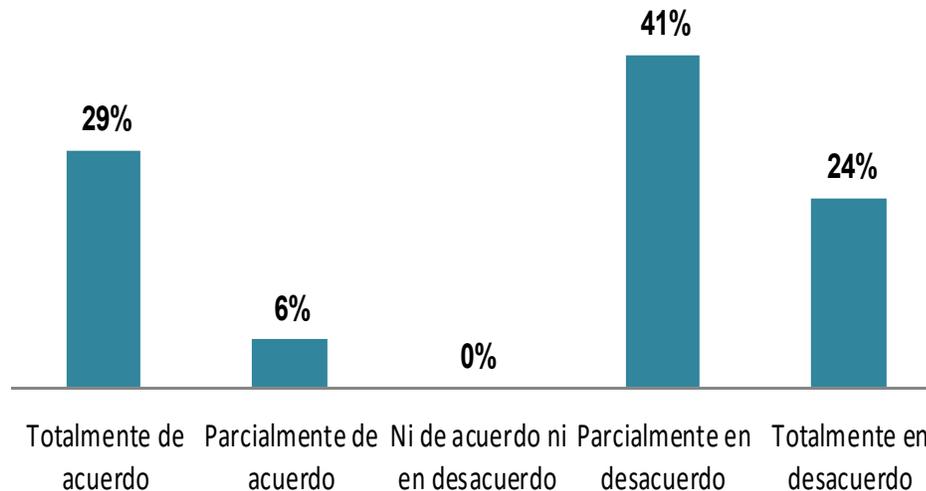
Ítem 9. Las proyecciones del presupuesto financiero son revisadas y ajustadas de acuerdo a informes y análisis periódicos de las causas de las principales desviaciones.



Fuente: Arcia D (2018).

Uno de los objetivos del sistema de control de gestión financiero se refiere al seguimiento y evaluación de cada etapa del proceso a fin de analizar las causas de las desviaciones y proceder a aplicar los correctivos necesarios, con respecto a esto el 35% y el 24% están en desacuerdo, ya que las proyecciones del presupuesto financiero no son revisadas y ajustadas de acuerdo a informes y análisis periódicos de las causas de las principales desviaciones. De manera que pudiera decirse al respecto que hacer un presupuesto y apegarse a él es una de las decisiones más importantes en la planeación financiera de cualquier negocio, ya que se estiman los ingresos, se predicen los gastos, además de asignar recursos, es una herramienta que se considera indispensable para saber en qué dirección va la empresa.

Ítem 10. El cálculo y análisis de las desviaciones son la base de la evaluación y establecimiento del futuro presupuesto y planificación estratégica.

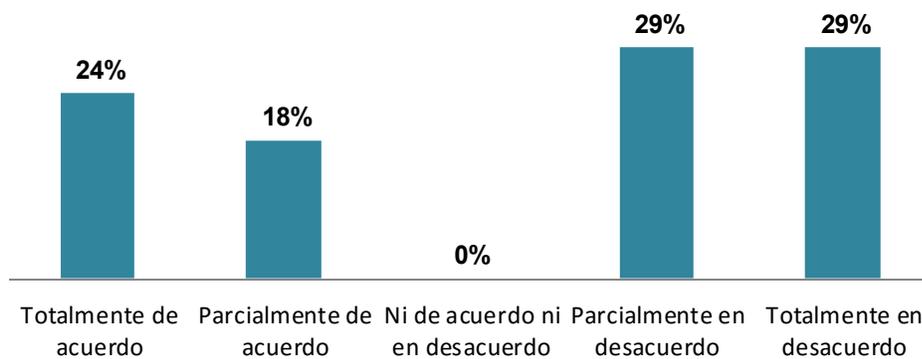


Fuente: Arcia D (2018)

El 41% y 24 % por ciento, de las personas que participaron en la muestra, están en desacuerdo, e indicaron de manera total o parcialmente que no se está cumpliendo uno de los elementos claves del sistema de control de gestión el cual consiste en que a través del análisis de las desviaciones este sirva de retroalimentación para las futuras estimaciones y definición de estrategias. Para el autor Ansoff I (2005), se hace necesario mantener un exhaustivo control financiero de la empresa, sobre todo para lidiar con periodos como el actual en que la crisis económica afecta al mundo y una herramienta esencial para esta labor es el presupuesto, que sirve para minimizar el riesgo en las operaciones de la organización y mantener el plan de la empresa dentro de límites razonables.

Objetivo 3 Determinar los elementos en la toma de decisiones para el control financiero en la empresa manufacturera.

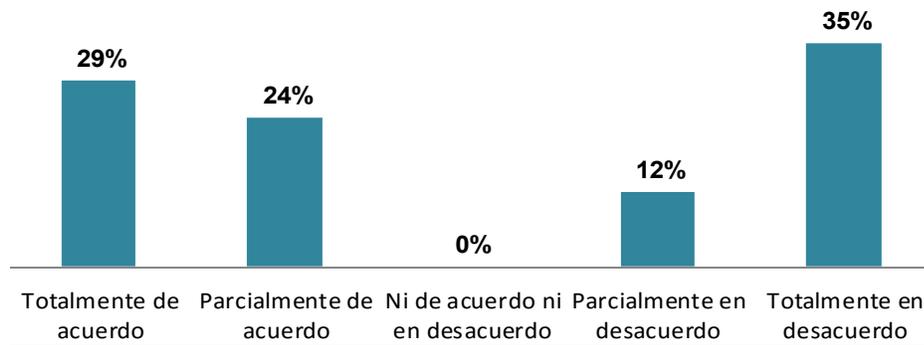
Ítem 11. Se dispone de estrategias de planificación financiera lo suficientemente comunicadas a través de políticas financieras.



Fuente: Arcia D (2018)

En el presente gráfico 1, se puede determinar que los encuestados, manifiestan en un 29% y otro 29% agrupando en desacuerdo, estos refieren una tendencia a que estas premisas no se están aplicando de manera efectiva y que se hace necesario fortalecer la gestión financiera y para que exista es relevante entre otros aspectos, políticas financieras bien definidas y claramente comunicadas. En este orden de ideas el Fondo Monetario Internacional en su *Código de buenas prácticas de transparencia en las políticas monetarias y financieras*, establece la divulgación y conocimiento, como es en este caso de todo el personal de la organización, deben estar debidamente comunicados al respecto.

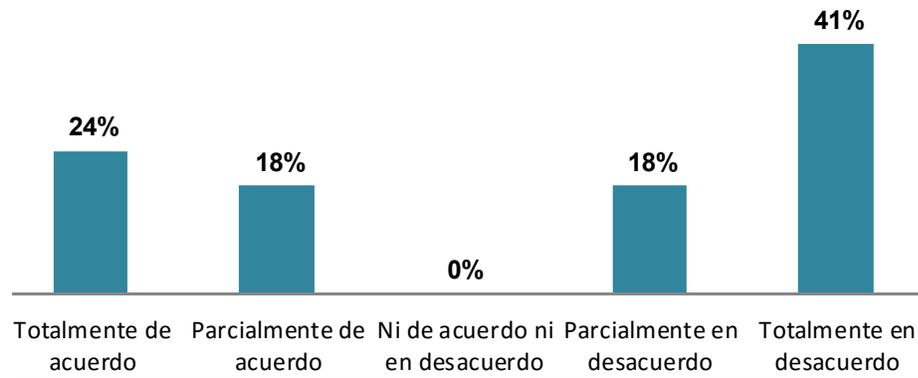
Ítem 12. Se mantienen niveles de liquidez que garanticen a la empresa honrar sus compromisos de pago a sus proveedores.



Fuente: Arcia D (2018)

Se observa en la gráfica N. 2 que la tendencia es hacia el 35%, sumado a ello el 12%, estas personas están en desacuerdo, pero también es de cuidado observar que hay un 29% y 24% con la tendencia de acuerdo, esta realidad evidenciada, desde la óptica de la investigadora, pudiera dar señales de alerta y de evaluación con respecto a la capacidad de la empresa en estudio, de mantener relaciones financieras sanas honrando a tiempo sus compromisos y garantizando el cumplimiento de sus obligaciones, además de la confianza y solidez organizacional. De manera más específica, la administración de los flujos de entrada y de salida de efectivo implica la sincronización de los flujos de efectivo, el uso de la flotación, la aceleración de los cobros, la tenencia de fondos disponibles en el momento en que se necesiten y por último el control de los desembolsos. Por lo anterior se plantea que una adecuada administración de efectivo se convierte en una necesidad para las Empresas, pues de ello dependerá mantener niveles apropiados de fondos líquidos para enfrentar las necesidades financieras.

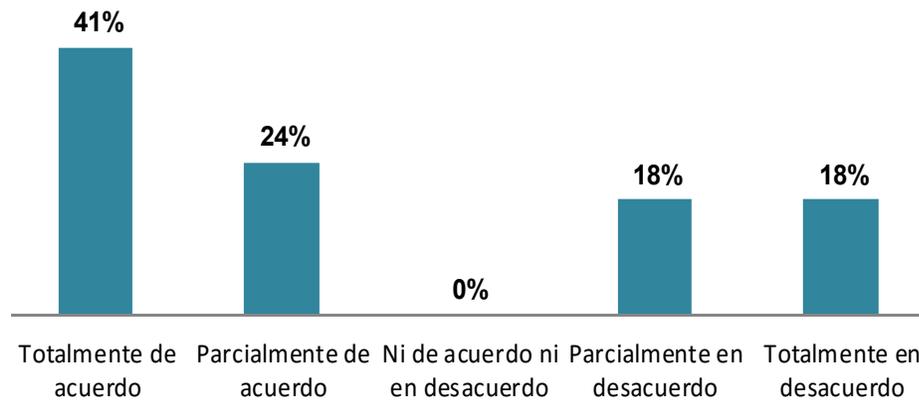
Ítem 13. La gestión de cobranzas provee los fondos necesarios para contar con un flujo de caja, proporcionado.



Fuente: Arcia D (2018).

El 41% por ciento de los encuestados coincidió de manera parcial o total en que la gestión de cobranzas no provee los fondos necesarios para contar con un flujo de caja adecuado. Resultado que debe ser tomado en cuenta en el desarrollo de acciones que mejoren los procesos relacionados con la gestión de cobranzas. Entonces se pudiera manifestar, que en la empresa no se están emitir informes periódicos para diagnosticar, o no se observa lo que es la realidad de cuál es la salud financiera de ella, e identificar los problemas y tratar de resolverlos con la mayor diligencia posible. En este sentido, el flujo de caja sería un indicador esencial para conocer cuál es la liquidez de la empresa en un momento determinado.

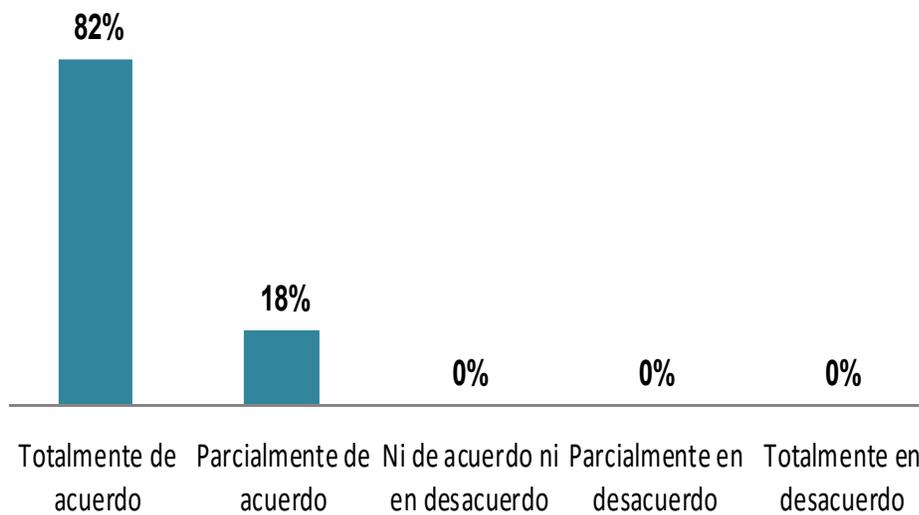
Ítem 14. Cree usted que la organización ha logrado racionalizar sus costos



Fuente: Arcia D (2018).

El 41% por ciento de los encuestados opinan que están, totalmente de acuerdo en que la empresa ha logrado racionalizar sus costos, lo que se podría traducir en la necesidad de revisar y ajustar la estructura de los mismos a través de un proceso continuo de evaluación y seguimiento. Para asumir una estrategia de optimización de costos, “es claro que no se trata de hacer las cosas más baratas; por el contrario, hay que mantener una relación costo-beneficio que nos permita obtener ganancias relevantes, de acuerdo al costo de nuestra producción” (Cañas, 2010, pág. 2), Por lo que es fundamental hacer énfasis en la diferencia conceptual entre reducción y optimización, debido a la confusión en cuanto a la interpretación, que se le da a estos dos términos. Según la Real Academia Española, Reducir significa “Disminuir o aminorar, estrechar o ceñir”, y Optimizar se define como “Buscar la mejor manera de realizar una actividad”. por ello se pudiera hablar de racionalizar los costos.

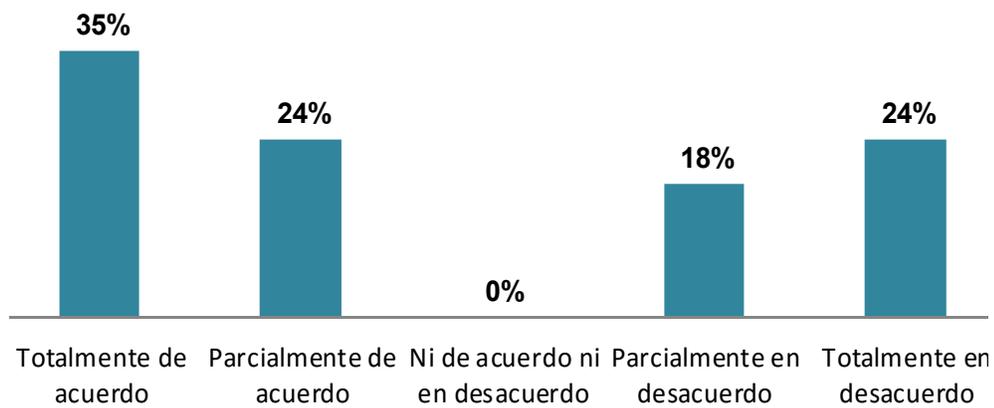
Ítem 15. Existe una estructura organizacional definida con base a centros de costos en la organización.



Fuente: Arcia D (2018).

Como se puede observar a través de la gráfica N. 5 el 82% por ciento está de acuerdo en que están definidas las estructuras organizacionales con base a la definición de centros de costos, lo cual se considera un aspecto muy positivo ya que esto redundará en el funcionamiento de un adecuado sistema de control de gestión financiero.

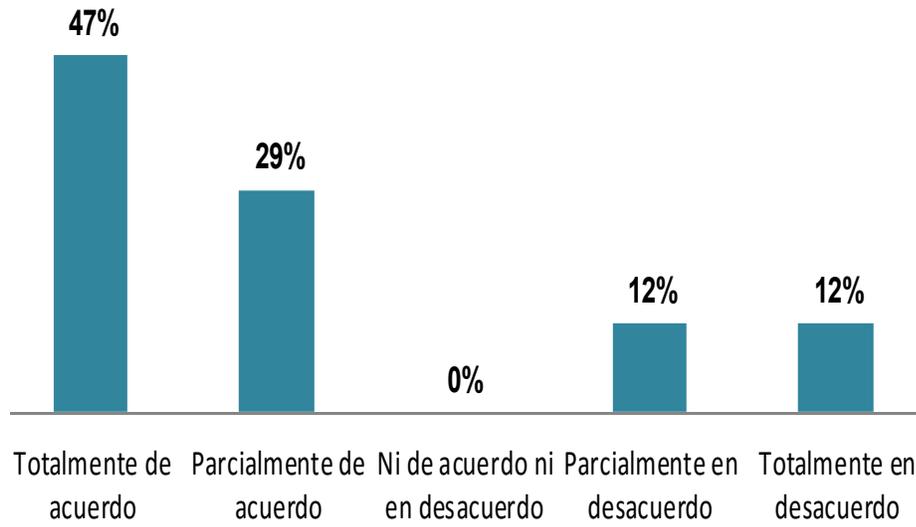
Ítem 16. La presentación de los informes de los resultados financieros es oportuna y confiable.



Fuente: Arcia D (2018)

Un aspecto de relevancia para la gestión financiera es contar con insumos que proporcionen información oportuna y confiable acerca del resultado producto de las operaciones del período, en este estudio el 35% por ciento del personal encuestado coinciden totalmente de acuerdo, en que esto ocurre en la empresa en estudio, pero se hace necesario revisar si realmente, estos informes dan la información requerida y en el tiempo que se requiere, por ello hay que hacer ajustes para garantizar la razonabilidad y suficiencia de la información que se presenta.

Ítem 17. La gerencia de finanzas evalúa económica y financieramente los proyectos de inversiones de toda la organización.



Fuente: Arcia D (2018).

De acuerdo con el 47% por ciento de los encuestados actualmente la gerencia de finanzas de la empresa, realizan evaluación de la factibilidad económica y financiera de los proyectos de inversión a ser aprobados y ejecutados en el resto de la organización, lo cual representa una buena práctica que promueve el curso de acciones orientadas al control de gestión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Considerando el análisis de los datos obtenidos a través de los resultados generados producto de los instrumentos aplicados a la muestra seleccionada, es posible presentar las siguientes conclusiones sobre el problema planteado. Además, se procede a dar respuesta a cada uno de ellos en cuanto al primer objetivo específico donde se establece:

Describir el proceso de planificación financiera llevado a cabo en la en la empresa manufacturera caso FAPROA CA. De acuerdo a los encuestados, se pudo determinar que en la planificación financiera hay, mucha discrepancia en la encuesta realizada lo cual permite evidenciar y examinar los siguientes aspectos:

- ✓ Estructura organizacional definida con base a centros de responsabilidad claramente identificados.
- ✓ Formulación de presupuestos de ingresos y de gastos para cada una de las diferentes unidades de la empresa.
- ✓ Evaluación económica y financiera de la factibilidad de los proyectos de inversión.

- ✓ Tendencia positiva en la búsqueda de acciones para lograr racionalizar los costos de la organización.
- ✓ Documentación de la mayoría de los procesos que se llevan a cabo en los departamentos de finanzas tanto en manuales de normas y procedimientos como en descripciones de cargo, aun cuando requieren actualización.
- ✓ Alta participación gerencial en la formulación de los objetivos los cuales a su vez son presentados de forma específica por cada área o unidad de los departamentos de la empresa.
- ✓ Relación de los objetivos organizacionales con la rentabilidad esperada.

Seguidamente, de acuerdo al siguiente objetivo como es, Identificar los mecanismos de control establecidos para la ejecución de los planes, objetivos y metas de la gerencia de finanzas de esta organización. Se detectaron una serie de hallazgos que sustentan la necesidad y de acuerdo con la apreciación de la investigadora, de diseñar lineamientos de control de gestión financiero para guiar el logro de los objetivos propuestos, en cuanto a los siguientes aspectos observados

- ✓ Ausencia de políticas financieras que estén claramente definidas y suficientemente comunicadas, lo cual representa un riesgo importante ya que la elección acertada entre las diversas fuentes de financiamiento es una de las decisiones financieras más importantes dentro de la gestión de una empresa.

- ✓ Los niveles de liquidez que se mantienen actualmente no son suficientes para garantizar la atención de los pagos a los proveedores, lo cual podría afectar la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones en el corto plazo, pudiendo comprometer la operatividad de la organización. Esto aunado a que la gestión de cobranzas no provee los fondos necesarios para contar con un flujo de caja adecuado, dicha lentitud en el cobro compromete la gestión del activo circulante generando por lo tanto el deterioro de la liquidez.
- ✓ Los informes que muestran los resultados financieros no son presentados de manera oportuna y confiable, indicativo de que se requieren realizar los ajustes que se consideren pertinentes para garantizar la razonabilidad, y suficiencia de la información que se presenta.
- ✓ La vinculación entre los procesos de planificación, ejecución y evaluación es limitada generando que las actividades de control no estén estrechamente relacionadas con los objetivos definidos en el proceso de formulación de las estrategias.
- ✓ Se perciben brechas en cuanto al compromiso que demuestra la dirección con el proceso de planificación financiera, lo cual podría afectar de manera desfavorable la actuación del resto de los miembros que conforman las organizaciones.
- ✓ Se evidenciaron oportunidades de mejoras en cuanto al uso de los sistemas y herramientas tecnológicas para facilitar la gestión del control administrativo y financiero, de tal forma que se observa la necesidad de

establecer algunos puntos de soporte para maximizar el uso de los mismos.

- ✓ Los informes de variaciones entre lo planificado y lo real no son preparados de forma periódica y suficiente, así mismo los resultados de las unidades que conforman la empresa no constituyen un instrumento de la valoración de su eficacia y del reconocimiento de las personas que lo integran, lo cual es un requisito para el correcto funcionamiento de los sistemas de control.
- ✓ Se determinó que existen deficiencias en cuanto a los indicadores de gestión utilizados, ya que los mismos no son suficientes para determinar el cumplimiento de las proyecciones del presupuesto financiero.
- ✓ Además, el cálculo y análisis de las desviaciones detectadas no retroalimentan el sistema de control de gestión de tal forma que éstos sean el punto de partida en la estimación de las futuras proyecciones y estrategias financieras.

En cuanto al objetivo 3 que plantea determinar los elementos en la toma de decisiones para el control financiero en la empresa manufacturera.

Se puede evidenciar que se hace necesario plantear directrices en cuanto a un sistema de control de gestión financiera, la cual se desarrolla en las recomendaciones.

Recomendaciones

El diseño y correcta aplicación de un sistema de control de gestión financiero constituye un instrumento fundamental para lograr la eficacia

organizativa, sobre todo tomando en cuenta el complejo ámbito en el cual se desarrollan actualmente las operaciones de la empresa. De acuerdo con las conclusiones antes expuestas, se considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

Divulgar los resultados obtenidos en la presente investigación ante la gerencia de la empresa en estudio, de tal forma que sirva de retroalimentación y constituya un aporte para mejorar la gestión financiera de las mismas.

Se sugiere a la empresa FAPROA, C.A. implementar los lineamientos de control de gestión presentados como recomendación producto de la investigación, ya que los mismos están orientados a cubrir en términos generales las debilidades detectadas en el desarrollo de la presente investigación. Dichos lineamientos están referidos específicamente a:

✓ Definición de políticas financieras
✓ Actualización de políticas de cuentas por cobrar
✓ Revisión de la estructura de costos
✓ Adaptación de los sistemas y herramientas tecnológicas
✓ Actualización los manuales de normas, procedimientos
✓ Vinculación de los procesos de control financiero
✓ Incentivo al control desde la dirección
✓ Optimización del proceso de planificación financiera
✓ Revisión y evaluación periódica de la actuación de cada área de la organización
✓ Formalización de estructura de cumplimiento de objetivos
✓ Promoción de un ambiente y cultura de control de gestión.

Se recomienda la realización de evaluaciones periódicas para medir el nivel de cumplimiento de los lineamientos de control de gestión financiero, así como efectuar revisiones de los ajustes que sean necesarios realizar a fin de que éstos se conviertan en instrumentos de cambio cultural, de negociación, de reducción de los niveles de incertidumbre, fortalecimiento de los modelos de negocio y como guías para racionalizar el comportamiento de los miembros de la organización.

Realizar la difusión de las mejoras obtenidas producto de la aplicación de los lineamientos diseñados a empresas de otros sectores de manufactura, inclusive a empresas del sector público de tal forma que éstas puedan evidenciar los beneficios de medir el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos financieros para el logro de los objetivos previamente fijados.

Después de lo anteriormente planteado, la investigadora recomienda estos lineamientos estratégicos de control para fortalecer la gestión financiera en la empresa FAPROA, C.A.

- ✚ **Definición de políticas financieras:** la cual debe considerar la composición y porcentaje de los pasivos; los niveles de aprobación ante posibilidad de nuevos endeudamientos, los tipos de tasa a negociar con las entidades financieras, entre otros. Dichas políticas servirán de guía para tomar decisiones relativas a la estructura de financiación.

- ✚ **Actualizar políticas de cuentas por cobrar:** la cual incluya planes de recuperación de las mismas a través del establecimiento de políticas de cobranzas que estén orientadas a reducir los riesgos de incobrabilidad,

con el objetivo de que los clientes se pongan al día para canalizar la puntualidad de los pagos y mejorar los niveles de liquidez.

- ✚ **Revisar la estructura de costos:** Partiendo de la identificación de las diferentes etapas del proceso productivo de los productos que fabrican y los requerimientos de información periódica de cada una, de tal forma que esto sirva de base para la racionalización de costos y garantizar el cumplimiento de los márgenes de utilidad establecidos en el proceso de planificación.

- ✚ **Adaptar los sistemas y herramientas tecnológicas:** a través de la revisión de los procesos que interactúan directamente con los sistemas contables y administrativos, de tal forma que se garantice que la información contenida en los estados financieros sea presentada oportunamente y que muestre además de manera confiable el resultado de la organización y de cada una de las unidades que la componen.

- ✚ **Actualizar los manuales de normas, procedimientos:** así como las descripciones de cargos que sean necesarios, de tal forma que estén bien establecidos, comunicados y adaptados los procesos que se realizan, minimizando los niveles de incertidumbre, errores y desconocimiento. Haciendo énfasis además en la detección y atención de necesidades de adiestramiento y capacitación del personal que lleva a cabo dichos procesos.

- ✚ **Relacionar los procesos de control financiero:** de tal forma que éstos estén en congruencia con las distintas alternativas estratégicas

financieras que fueron definidas para el período en ejecución, de tal forma que exista la debida interrelación entre los procesos de planificación, ejecución y evaluación de la suficiencia de los controles.

- ✚ **Incentivar al control desde la dirección:** la dirección de la empresa debe guiar a través de un liderazgo participativo, establecimiento de directrices, delegación y supervisión para influir en todas las áreas de la organización, de tal forma que éstas asuman su responsabilidad como administradores de los recursos que se les asigna y estén dadas las condiciones para el mejor funcionamiento de las áreas de control.

- ✚ **Optimizar el proceso de planificación financiera:** estableciendo etapas que vinculen las distintas fases del proceso, como son: planificación, comunicación de la información, ejecución de planes, control, medición y aplicación de correctivos, de tal forma que la empresa FAPROA, C.A. pueda contar con un sistema efectivo de control financiero.

- ✚ **Revisión y evaluación periódica de la actuación de cada área de la organización:** partiendo del presupuesto aprobado se debe generar el análisis de variaciones plan versus lo ejecutado al cierre de cada período así como reuniones de seguimiento con cada uno de los responsables de cada área, discusión de planes de ahorro. El resultado de todo este proceso debe servir de base de evaluación y de retroalimentación en la elaboración de las nuevas estrategias y planes a ser definidos por la organización.

- ✚ **Formalizar estructura de cumplimiento de objetivos:** a través de 1°. Revisión periódica de indicadores de gestión (ingresos, gastos, costos de producción, rentabilidad por marca, por producto, por regiones, iniciativas estratégicas, entre otros); y 2°. Definición de alcance de los sistemas de información y de incentivos financieros basados en sistemas de compensación al personal (ligados a los resultados financieros y a medidas de desempeño). Esta estructura de control debe diseñarse de acuerdo con la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura y el entorno que conforman la organización.

- ✚ **Promover un ambiente de control de gestión:** a través de la publicación en sitios claves de la misión, visión y objetivos organizacionales, incentivando el sentido de pertenencia y de compromiso de todo el personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ansolf, I. (2005). **Corporate Strategy**. Edición McGraw-Hill. New York.
- Arias (2006) **Investigación Científica**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Burgos, B. (2013) **Análisis Financiero** Editorial Mc Graw Hill. 5ta Edición.
- Brealey, R. y S. Myer, (2004) **Fundamento de Financiación Empresarial**. Tercera Parte, cuarta edición, México, Editorial McGraw Hill.
- Brigham, E., y Houston, J., (2006), **Análisis Financiero**. Editorial Miltia. Buenos Aires – Argentina.
- Cañas, D. K. (2010). **Importancia de los costos en los negocios y proyectos**. Virtual Pro, 01-02
- Certo (1984). **Administración Moderna**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Delgado, Colombo y Orfila (2003) **Conduciendo la Investigación** Ediciones comala Venezuela.
- Espino, V. (2012) **La Nueva historia de la contabilidad: resultados y retos**”, II Encuentro de trabajo sobre la historia de la contabilidad en España: dos formas de entender la Historia de la Contabilidad, Mairena del Aljarafe (Sevilla).
- Fernández, A. (2011) **Gerencia Participativa**. Fondo Educativo Interamericano.
- Fondo Monetario Internacional (2008) **Código de Buenas Practicas**, para promover las transparencia.
- Gallagher, A. y H. Watson, (1990) **Análisis de los Estados Financieros**. McGraw-Hill.
- García, (2001), **Administración de Empresas**. 5ta Edición. Mc. Graw Hill, México. D.F.

- Gitman, L. (2005), **Administración Financiera Básica**, Harla, México D.F., 723 páginas
- Gutiérrez, M. (2013), **Contabilidad de gestión en el siglo XVIII**: un estudio de corte transversal en España, revista historiador contabilidad, 23, 1, págs. 111-148
- González M., (2012), en su trabajo de investigación Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia Financiera, en la Universidad del Zulia, titulado: **Planificación Estratégica para la Toma de decisiones Financiera en el Sector Hotelero del Estado Zulia**,
- Hernández, Fernández y Batista (2006) **Metodología de la Investigación**. Editorial Hispanoamericana. México
- Hurtado, J. (2003), **El Método de la Investigación Científica**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela
- Hurtado y Toro (1998:78) **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Editorial Espíteme. Venezuela.
- Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1997:158) **Gestión: calidad y competitividad**. Editorial McGraw-Hill.
- Keney, C. W. (2002), **Metodología de la Investigación**. México. Mc Graw Hill.
- Koontz y O'Donnell (2000) **Proceso Administrativo**. 2da. Edición. Ediciones Panapo. Buenos Aires. Argentina.
- Llerena Paul (2011) **“Modelo de Control de Gestión para la empresa SERVIFACONZA, basados en indicadores financieros y no financieros”** Para optar al grado de Ingeniero Comercial en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Ecuador.
- Machado, Eduardo (2014) en su investigación titulada: **Gerencia Estratégica y Financiera en Organizaciones** del Sector Eléctrico de Venezuela,
- Martínez, J., (2012) en investigación titulada **análisis de la toma de decisiones a nivel estratégico en las empresas de la ciudad de**

Manizales: un diagnóstico basado en los principios de riesgo e incertidumbre", presentado en el área de postgrado ingeniería de la administración de la Universidad Nacional de Colombia.

Martínez, G., (2011), **La optimización en los controles administrativos, factor estratégico en la administración del riesgo valor empresarial.** Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas en la Universidad de Carabobo.

Méndez C., (2001) **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso De Investigación.** Bogotá, Colombia: Editorial Mc-Graw Hill.

Núñez, A. & Vieites, R. (2010) El diagnóstico financiero de la empresa. CEEI Galicia 12 (2): 5-32.

Peña, Carmenia (2011), "**Propuesta de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión a Través de Centros de Costos Descentralizados, para Evaluar Resultados en las Organizaciones Públicas**". Magister en Administración mención Finanzas en la Universidad de Carabobo.

Sánchez (2010) **La Planificación Financiera y Toma de decisión** España:
Editorial Limusa, S.A.

Sabino C., (2012) **Proceso de Investigación** Ediciones Panapo Caracas

Salomón, Deysi (2012) **Lineamientos estratégicos para la consolidación de la gestión financiera de la empresa Induplastco., c.a. Barquisimeto,** para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Simón C, y Argyris, C (1980), **Toma de Decisiones en Administración.** Editorial Limusa. México.

Silva, G. (2010), **Plan organizacional para la activación de la creatividad empresarial, orientado a la maximización del rendimiento de la gestión financiera. Caso: Grupo Emi-Venezuela.** Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas en la Universidad de Carabobo.

- Sierra, B. (2001), **Técnicas de Análisis de Datos**. Editorial Mc. Graw Hill. Barcelona. España.
- Stoner, J. (2003) **Administración** Prentice may – México
- Stoner, Freeman y Gilbert (1996:260) **Administración**. México. Prentice-Hall.
- Strong y Smith, (2003) **Comunicación Corporativa**. 2^{da} Edición. México. Editorial Limusa.
- Tanaka, G. (2010). **Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones**. Tesis (Doctoral) Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias Contables.
- Tamayo y Tamayo, J. (2005). **El Proceso de la Investigación** 2^{da} Edición. México. Editorial Limusa.
- Thierauf, Klekamp y Geeding (1983,. **Principios y Aplicaciones de la administración**. Editorial Limusa. México.
- Toro, N. (2010). **Plan estratégico para optimizar la gestión financiera Comtraca c.a. ubicada en la Zona industrial de Valencia, estado Carabobo**. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas en la Universidad de Carabobo.
- Universidad Nacional Abierta (UNA). **Manual de Trabajos de Grado** (2003) Caracas, Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) **Manual de Trabajo de Maestría de Tesis Doctorales** (2004). FEDEUPEL. Venezuela.
- Villasmil J., (2014), en su trabajo especial de grado titulado **“Plan estratégico para optimizar la gestión financiera Comtraca c.a. ubicada en la Zona industrial de Valencia, estado Carabobo”**
- Weston T., (2006) **Fundamentos de Administración Financiera**. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.

ANEXOS

ANEXOS N° 1

CUADRO OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Cuadro: Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar la Planificación y el Control Financiero, en la toma de decisiones, en las empresas manufacturera caso FAPROA CA.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítems
1. Describir el proceso de planificación financiera llevado a cabo en la empresa manufacturera caso FAPROA CA.	Planificación financiera en la que se definen los planes y objetivos financieros.	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y procedimientos • Vinculación de procesos • Participación gerencial • Objetivos específicos • Rentabilidad esperada 	Cuestionario	1 2 3 4 5
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítems
2. Identificar los mecanismos de control establecidos para la ejecución de los planes, objetivos y metas de la gerencia de finanzas de esta organización.	Controles como guía para garantizar la consecución de los objetivos.	Sistema de Control Financiero Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad del control • Informe de desviaciones • Toma de decisiones • Revisiones y ajustes • Base de evaluación 	Cuestionario	6 7 9 10
1. Determinar los elementos en la toma de decisiones para el control financiero en la empresa manufacturera.	Planificación y Control financiero para el análisis y toma de decisiones.	Uso recursos financieros Generación de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas Financieras • Liquidez • Cobranzas • Costos • Estructura organizativa • Informes confiables • Proyectos de Inversión 	Cuestionario	11 12 13 14 15 16 17

ANEXOS N° 2
CUESTIONARIO

Señores
Empresa: Faproa, c.a.
Presente.-

Distinguidos Señores:

Como estudiante de la universidad de Carabobo en la facultad de ciencias económicas y sociales del área de estudios de postgrado, específicamente en la maestría en administración de empresas mención finanzas, he planteado la realización de una investigación titulada: **LA PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS. caso FAPROA CA.**

A tal efecto, se ha seleccionado a los empleados de la gerencia de Finanzas de las empresas estudiadas, como muestra a la cual se le aplicará el instrumento, diseñado para tal objetivo.

Dada la importancia de sus objetivos y el interés particular que representa, la realización y culminación de tal estudio, me permito solicitar se sirvan brindar su más amplio e inmediato apoyo en la fase de aplicación y recolección del cuestionario que se anexa.

Agradeciendo su valiosa colaboración, se despide de ustedes.

Atentamente,

Lcda. Deyanira Arcia

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado (a):

El presente instrumento tiene como finalidad obtener información para desarrollar el trabajo especial de grado titulado:

LA PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS. CASO FAPROA CA.

A continuación se presentan las instrucciones generales para dar respuesta a cada una de las interrogantes:

1. Lea detenidamente cada Item de la encuesta.
 2. Seleccione o marque con una X la casilla para cada respuesta seleccionando una sola opción de las que se indican a continuación:
 - TA totalmente de acuerdo;
 - PA parcialmente de acuerdo;
 - NA ni de acuerdo ni en desacuerdo;
 - PD parcialmente en desacuerdo y;
 - TD totalmente en desacuerdo
 3. Responda todas las preguntas con objetividad, ya que sus respuestas representan la base para la investigación.
 4. El cuestionario no es necesario identificarlo para garantizar transparencia y objetividad de las respuestas.
- Agradeciendo su colaboración.

Atentamente.

Deyanira Arcia.

CUESTIONARIO

Objetivo 1

Describir el proceso de planificación financiera llevado a cabo en la empresa manufacturera caso FAPROA CA.

Item		TA	PA	NA	PD	TD
1.	Se diagnostican problemas financieros antes de Planificarlos					
2.	Se fijan metas u objetivos desde la planificación financiera.					
3.	En la planificación se observa claramente indicadores y directrices como posibles soluciones ante los problemas financieros					
4.	Cree usted que de las directrices, establecidas en la planificación, se escoge la mejor ante las situaciones financieras.					
5.	Se monitorean y controlan la ejecución de metas u objetivos desde la planificación en las actividades financieras que se ejecutan.					

Objetivo 2

Identificar los mecanismos de control establecidos para la ejecución de los planes, objetivos y metas de la gerencia de finanzas de esta organización.

Item		TA	PA	NA	PD	TD
6.	La organización cuenta con un sistema efectivo de control financiero.					
7.	Los informes de desviaciones entre los objetivos planificados y su ejecución real se preparan y presentan de forma constante y suficiente.					
8.	Considera que los indicadores financieros que actualmente mide la gestión financiera de la empresa son un buen soporte para la toma de decisiones efectivas.					
9.	Las proyecciones del presupuesto financiero son revisadas y ajustadas de acuerdo a informes y análisis periódicos de las causas de las principales desviaciones.					
10.	El cálculo y análisis de las desviaciones es la base de la evaluación y establecimiento del futuro presupuesto y planificación estratégica.					

Objetivo 3 Determinar los elementos en la toma de decisiones para el control financiero en la empresa manufacturera.

Item		TA	PA	NA	PD	TD
11.	Se dispone de estrategias de planificación financiera lo suficientemente comunicadas a través de políticas financieras.					
12.	Se mantienen niveles de liquidez que garanticen a la empresa honrar sus compromisos de pago a sus proveedores.					
13.	La gestión de cobranzas provee los fondos necesarios para contar con un flujo de caja, proporcionado.					
14.	Cree usted que la organización ha logrado racionalizar sus costos.					
15.	Existe una estructura organizacional definida con base a centros de costos en la organización.					
16.	La presentación de los informes de los resultados financieros es oportuna y confiable.					
17.	La gerencia de finanzas evalúa económica y financieramente los proyectos de inversiones de toda la organización.					

ANEXOS N° 3

VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO



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

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **LA PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS. CASO FAPROA CA**, elaborado por: Deyanira Arcia, cumple con los requisitos exigidos para alcanzar los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof. Manio Sierra

C.I. 13.980.704



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

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

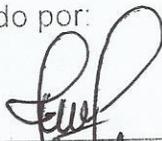
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **LA PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS. CASO FAPROA CA**, elaborado por: Deyanira Arcia, cumple con los requisitos exigidos para alcanzar los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.

C.I.


Rafael A. Lopez B
9.669.991



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

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **LA PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS. CASO FAPROA CA**, elaborado por: Deyanira Arcia, cumple con los requisitos exigidos para alcanzar los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:


Prof. *Bernice Blaus*
C.I. 4368061