



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN PERÍODOS  
DE HIPERINFLACIÓN PARA LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA  
CAPROLIM, C.A.**

Autor: Josnar González  
C.I. 23440252

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN PERÍODOS  
DE HIPERINFLACIÓN PARA LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA  
CAPROLIM, C.A.**

Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Josnar González

Tutor(a):

San Diego, Enero de 2019

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Yandyra Páez, portador de la cédula de identidad N° \_\_\_\_\_, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Josnar González Portador de la cédula de identidad N° 23440252 titulado ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN PERÍODOS DE HIPERINFLACIÓN PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA CAPROLIM, C.A. presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2018

---

Nombre  
C.I:

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
ÍNDICE DE CUADROS.....		vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....		vii
RESUMEN INFORMATIVO .....		viii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1Planteamiento del Problema .....	3
	1.1.1.Formulación del Problema.....	5
	1.2. Objetivos .....	6
	1.3. Justificación.....	7
II	MARCO TEÓRICO .....	9
	2.1. Antecedentes .....	9
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Definición de Términos.....	22
III	MARCO METODOLÓGICO .....	24
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	24
	3.2. Fases Metodológicas.....	25
	Fase I diagnóstico de la situación actual.....	25
	Fase II. Identificación del Proceso hiperinflacionario.....	26
	Fase III. Diseño de Estrategias Empresariales.....	27
IV	RESULTADOS.....	28
	4.1. Análisis y Presentación de los Resultados.....	28
	4.2. Análisis del Cuestionario.....	29
	4.3. Análisis de la Lista de Cotejo.....	39
V	LA PROPUESTA.....	41
	5.1.Presentación de la Propuesta	42

5.2. Justificación de la Propuesta.....	42
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	42
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	43
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS.....	60

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	P·P
1	Gestión administrativa.....	29
2	Planificación administrativa.....	30
3	Desempeño financiero y administrativo.....	31
4	Control Interno.....	32
5	Gestión financiera .....	33
6	Efectividad de los procesos.....	34
7	Gestión gerencial.....	35
8	Estrategias organizacionales.....	36
9	Programas de capacitación y desarrollo.....	37
10	Estrategias empresariales.....	38
11	Lista de Cotejo.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

	CONTENIDO	p-p
<b>GRÁFICOS</b>		
1	Gestión administrativa.....	29
2	Planificación administrativa.....	30
3	Desempeño financiero y administrativo.....	31
4	Control Interno.....	32
5	Gestión financiera .....	33
6	Efectividad de los procesos.....	34
7	Gestión gerencial.....	35
8	Estrategias organizacionales.....	36
9	Programas de capacitación y desarrollo.....	37
10	Estrategias empresariales.....	38



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN PERÍODOS  
DE HIPERINFLACIÓN PARA LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA  
CAPROLIM, C.A.**

Autor: Josnar González

Tutor: Yandyra Páez

Fecha: Noviembre de 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

La hiperinflación es el aumento muy elevado de los precios y el deterioro del valor de la moneda local y un detrimento en el patrimonio monetario del país. En periodos hiperinflacionarios las empresas tienen dificultad para acceder a financiamiento, acceso a materias primas y materiales, así como problemas con los periodos de cobro y pago. Tal es el caso de la empresa Caprolim, C.A., la cual se ha visto afectada por este fenómeno, ya que carece de herramienta de control y planificación que le permita visualizar una situación económica, al respecto, se planteó como objetivo general proponer estrategias empresariales en periodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A. De acuerdo a las características de los objetivos formulados y a la naturaleza del presente estudio, se ajusta a las exigencias y requerimiento de un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo de nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleará la encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario, el cual será aplicado a la población objeto de estudio conformada por seis trabajadores que laboran en el área administrativa, Otra técnica a utilizar será la observación a través de una lista de cotejo. Una vez obtenida la información, luego de aplicar las técnicas de recolección de información se presenta la propuesta a través del diseño de estrategias empresariales en periodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A. Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones

**Descriptor:** Estrategias Empresariales, Hiperinflación, Estrategias en Periodos Hiperinflacionarios, gestión Administrativa

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones funcionan impulsadas por un proceso dinámico que fluye dentro de ella, porque necesita constantemente impulso y alimentación. En este proceso administrativo se combina la decisión, la acción y el resultado de la administración. De allí pues, que las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, andan en busca de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, en vísperas a la obtención de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado

Es así como las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más cambiante, inestable y complejo, en el cual sobrevivir depende de su habilidad para adaptarse y aprovechar sus ventajas y las oportunidades que se le presenten. Las organizaciones en la actualidad no pueden dejar de tomar en cuenta los diferentes acontecimientos que ocurren en su entorno político, legal, económico, socio cultural, tecnológico, tanto a nivel nacional como internacional.

Es por ello, que en un ambiente económico cambiante (de alta inflación) tal como es el caso venezolano, la administración empresarial está en búsqueda de un giro en torno a la implementación de estrategias o herramientas empresariales que tomen en cuenta la variable inflacionaria para la elaboración de los estados financieros y la correcta administración de la gestión organizacional.

Tal es el caso de la empresa Caprolim, C.A. la cual está en la búsqueda permanente de métodos para el eficaz control administrativo para poder tener un enfoque rápido y con alto grado de confiabilidad de la información sobre los resultados de la gestión, desarrollando los ajustes a que hubiera lugar para corregir eventuales fallas. Es por lo cual, que se plantea como objetivo general proponer estrategias empresariales en

períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa. La investigación se estructura de acuerdo a los siguientes capítulos.

**Capítulo I.** El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

**Capítulo II.** Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV:** En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

**Capítulo V:** Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta. También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La productividad y competitividad nacional e internacional generadas por el proceso de globalización está resaltando la necesidad de implantar nuevas modalidades de organización de trabajo, es decir, el nuevo escenario de la economía mundial exige a los empresarios, la formulación de estrategias para adaptarse exitosamente al mercado competitivo. Además, las características de los actuales escenarios que involucran transformaciones, cambios, oportunidades muestran que las empresas son exitosas cuando estas logran conquistar mercados que satisfagan plenamente a sus consumidores, apoyadas de una gerencia, que se ha actualizado e identificado con ellos, dando paso a nuevos paradigmas que la ciencia administrativa ha propiciado en las funciones operativas de las organizaciones, en su estructura, liderazgo y en su cultura organizacional.

En este sentido, la buena administración en una organización se convierte en un eslabón fundamental para la gestión de grandes proyectos y más cuando se observa que día tras día la mayoría de las organizaciones apuestan con mayor ambición a lograr crear proyectos administrativos que permitan y estén basados en una eficiente planeación, organización, dirección y control, en cada uno de los departamentos que la conforman y son los pilares de su rendimiento.

La gestión administrativa emerge como la base que fundamenta la eficiencia y eficacia que se puede lograr en toda organización, puesto que gracias a esta se facilita lograr todos los objetivos organizacionales. En cada departamento que conforma la empresa, se debe implementar un proceso administrativo que permita y facilite integrar el recurso humano para lograr tenerlo a disposición de las necesidades de las

organización, pero antes de esto se debe iniciar por cumplir con las obligaciones que se tienen frente al personal que se encuentra laborando en cada uno de los niveles tanto operativos como administrativos.

Bajo este contexto, las empresas venezolanas hoy en día, deben estar a la vanguardia y, por lo tanto, requieren estar pendientes de todos los factores, tanto internos como externos, que afecten directamente la posición financiera de las mismas, debido a la alta competencia existente en el mercado organizacional y al cambiante entorno económico a las cuales están expuesta.

Ahora bien, la crisis económica actual, caracterizada por alta inflación, inestabilidad cambiaria, reducción de operaciones y escasez, mantiene en continua incertidumbre al sector empresarial de Venezuela. En la medida en que el deterioro se acentúa, empresas locales y nacionales, reducen personal e incluso, migran de ramo. El contexto se ha vuelto un reto para la gerencia nacional y sus estrategias empresariales de maximización de ingresos, en un escenario de alta hostilidad.

Se puede señalar, que las empresas en un ambiente hostil deben ser financieramente viables y mantener su compromiso con los accionistas y trabajadores en todo momento en toda circunstancia, deben tratar de evolucionar con su entorno y seguir siendo socialmente responsables. Una tarea compleja que asumen en la actualidad es gerenciar en hiperinflación, la cual de acuerdo León (2016: 2) es “la subida del nivel de precios muy rápida y continuada, que provoca que la gente no retenga el dinero, por su pérdida de valor constante, y prefiera conservar las mercancías”.

Este concepto es una visión que debe partir desde los más altos niveles corporativos en grandes empresas y desde los roles de dirección en empresas pequeñas. El rol gerencial en alta inflación o en hiperinflación no es una tarea fácil, requiere de entrenamiento, demanda de ajustar los conceptos más básicos de administración, invita a planificar con astucia, organizar la gestión humana, controlar los gastos y dirigir el barco hacia puerto seguro, aunque se tenga el viento en contra.

Por lo tanto, conducir negocios en un entorno inflacionario se encuentra

recurrentemente la idea de que se reduce el tiempo para tomar decisiones, por lo que todo debe hacerse más rápidamente y se crea la urgencia de anticipar el movimiento de las contrapartes. En contextos inflacionarios cambian los patrones de conducta de los clientes, lo que obliga a modificar procedimientos muy arraigados. Es fundamental contar con información financiera actualizada, en moneda dura, y reconocer el impacto de la inflación para tomar decisiones rápidas y estratégicas.

Dentro de lo planteado, la empresa Caprolim, C.A. presenta una serie de limitaciones que han dificultado su gestión empresarial y eficiencia operativa, visto que tienden a tener poca planificación administrativa en períodos de inflación, dado que sus sistemas de dirección son deficientes, fallan por errores de gestión en la parte administrativa, debido a que hay ausencia de una gerencia calificada, lo que les impide que puedan acceder a mejores oportunidades de crecimiento.

Se observa disminución de las ventas en el mercado, deficiencias en la gestión de compras, ya que no cuenta con un procedimiento administrativos de control interno. Asimismo, carecen de herramienta de control y planificación que le permita visualizar una situación económica, en especial su disponibilidad para cubrir sus compromisos tanto internos y externos, como consecuencia de no efectuar pronósticos del efectivo en periodos inflacionarios.

En tal sentido, demanda la posibilidad de disponer de información oportuna y confiable sobre la forma de cómo puede influir el entorno económico en su gestión administrativa y en las operaciones que se llevan a cabo, para determinar las oportunidades y amenazas en el desarrollo presente y futuro de sus estrategias

Como se observa, el proceso inflacionario impacta en la situación financiera de la empresa, debido al aumento constante de los precios. Sin embargo, por disposición gubernamental ha mantenido los precios de sus servicios, lo cual ha generado una reducción del margen de ganancia, disminuyendo las posibilidades de crecimiento, y podría llegarse incluso a una falta de liquidez por falta de recursos. Además, las medidas por parte de las autoridades económicas del país contra la inflación suponen una mayor dificultad en la gestión de la empresa, como lo han sido los controles de

precios, las restricciones al crédito, los aumentos de tasas de interés, la mayor presión fiscal, etc.

Son varios los aspectos en que la inflación puede afectar a la empresa, por lo que debe saber adaptarse a esos cambios creando estrategias que le permitan aprovechar cada momento. En tal sentido, se proponen estrategias empresariales en períodos de Hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuáles serían las estrategias empresariales que se deben aplicar en períodos de Hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A.?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de la gestión administrativa que presenta la empresa Caprolim, C.A.
- Identificar los elementos del proceso hiperinflacionario que repercuten en la gestión administrativa de la empresa Caprolim, C.A.
- Diseñar estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La gerencia moderna debe tener en consideración los diferentes sucesos del entorno, aprender a adaptarse al cambio y desarrollar la habilidad de convertir las situaciones desfavorables en oportunidades que le suministren ventajas para competir. Así la empresa debe dedicar esfuerzos y recursos para estudiar su entorno, en los diferentes niveles que éste se presenta, analizar qué elementos de ese entorno le afectan y con qué intensidad, y cómo reaccionar ante los cambios del entorno.

Desde este punto de vista, la investigación se justifica, ya que se diseñarán estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A., lo cual conducirá a reconocer la importancia del análisis del entorno económico y ser consciente de que las variaciones en el nivel de precios y en el tipo de cambio le afectan en forma significativa, tanto a nivel empresarial como de toda la economía.

Asimismo, los resultados de la presente investigación pueden proporcionar a otros estudios aportes teóricos-prácticos para que desarrollen actividades basadas en estrategias gerenciales, donde se organicen de manera específica los fundamentos metodológicos que contribuyan a la contextualización de los procesos administrativos a través del rol laboral desempeñado. Al mismo tiempo, la empresa se beneficiará con la propuesta de las nuevas estrategias de la gerencia moderna para obtener una mayor liquidez, rendimiento logrando así captar nuevos clientes y mantener un alto nivel en el mercado, además que sus empleados tendrán una capacitación para realizar sus actividades de manera efectiva y obteniendo mejores condiciones laborales dentro de la misma.

Asimismo, con una apropiada gestión administrativa le facilitará a la empresa que todos sus subsistemas, se entrelacen a través de información que se genere en cada uno y además, se podrá ofrecer información útil, menos costosa y más completa para la toma de decisiones; adicionalmente permitirá la consecución de dos exigencias claves: la información oportuna y la eficiencia en la toma de decisiones

En otro orden de ideas, la investigación permitirá al autor fortalecer y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estudios en el área de la administración de empresas. En el aspecto académico, este trabajo contribuirá con el enriquecimiento del acervo de trabajo de grado, que referente al tema se han desarrollado, por lo que se pretende con este aplicar métodos novedosos y de actualidad para alcanzar los objetivos trazados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Arias (2016: 106) define el marco teórico como “el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación”. Por eso, está dirigido a procurar elementos relacionados con los antecedentes de la investigación así como el basamento teórico, estableciendo vínculos teóricos que refuerzan los criterios empleados al discernir sobre la problemática planteada.

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2016: 91), señala que los antecedentes son “las referencias a este tipo de fuentes se refiere a tres clases de documentos impresos: textos completos no publicados, resúmenes publicados y resúmenes no publicados”. Para la realización de esta investigación se utilizaron aspectos de interés encontrados en diversos trabajos de investigación donde se estudiaron casos similares al que aquí se plantea, los cuales se detallan a continuación:

Rodríguez (2017), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Financieras para la optimización del Flujo de Caja en períodos de Inflación en la empresa Lara Marambio Y Asociados”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. La organización no contaba con una herramienta de control y planificación que le permite visualizar una situación económica, en especial su disponibilidad para cubrir sus compromisos tanto internos y externos, como consecuencia de no efectuar pronósticos del efectivo en periodos inflacionarios. Por lo que se planteó como objetivo general proponer estrategias

financieras para la optimización del Flujo de Caja en Períodos de Inflación,

Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario y la observación directa a través de una lista de cotejo. La población estuvo conformada por cinco trabajadores que laboran en el que laboran en el departamento de Auditoría de la empresa, una vez analizado los resultados se concluyó que no se poseen procedimientos administrativos para su eficiente manejo, lo que impide tener información actualizada y confiable acerca de la disponibilidad del efectivo, lo que no permite conocer la situación administrativa – financiera de la empresa, así como la liquidez y la gestión de solvencia de la empresa.

Este trabajo tomó como referencia, porque analiza de los factores que originan la inflación, analizando su comportamiento general en esos periodos; y haciendo comparaciones con la inflación en el país. Por lo tanto, sirve de base de referencia para construir el marco teórico del presente estudio.

Del mismo modo, Aguilera y Sojo (2016), realizaron una investigación titulada: **“Inflación y su impacto en la Gestión Presupuestaria de la empresa CLODO XPX Comercio y Suministros C.A”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. El objetivo principal de esta investigación consiste en analizar el impacto de la inflación en la gestión presupuestaria de la empresa CLODO XPX Comercio y Suministros C.A., ya que el alto índice inflacionario afecta las decisiones financieras incidiendo en las estimaciones de los gastos e ingresos y por ende una inadecuada proyección presupuestaria

Se determinó que la inflación impacta en la en la gestión presupuestaria de la empresa, donde se puede señalar, que el efecto inflacionario impacta en la operatividad de la organización, trayendo como consecuencia disminución en las ventas, aumento en los costos y por consecuente una disminución del flujo de efectivo, este e no se corresponde con lo presupuestado, entre otras causas por la falta de control e inspección de los responsables en monitorear la ejecución del presupuesto

Este antecedente se relaciona con la investigación, dado que analiza la variable indicadores de inflación, permitiendo profundizar el conocimiento de los fundamentos teóricos relacionados con dichos indicadores, sirviendo de marco de referencia para la propuesta planteada.

Por otro lado, Fernández (2016), realizó un trabajo titulado: “**Lineamientos Estratégicos orientados al mejoramiento de la Gestión Administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Valencia, Estado Carabobo.**” Presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. La investigación tuvo como objetivo general proponer lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa, ya que esta organización presentaba debilidades en sus procesos administrativos, específicamente en el área de compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, debido a que se carecían de herramientas estratégicas para llevar a cabo de manera eficiente las actividades que se desarrollan en estos departamentos.

Desde el punto de vista metodológico, se fundamenta en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de capo de nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario. El mismo fue aplicado a la población objeto de estudio. Otra técnica utilizada fue la lista de cotejo. Una vez analizado los resultados, se concluyó que los procesos administrativos que se manejan en la empresa no generan los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones, esto es debido a que no se ejecuta de manera efectiva el proceso de los cobros, pagos y compras. Por lo tanto, no se obtiene información confiable con respecto a estos procesos

Este antecedente aporta a la presente investigación, los elementos gerenciales necesarios para mejorar los procesos administrativos y financieros de una organización, sirviendo de marco de referencia para el diseño estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A.

Asimismo, se tiene el trabajo de Flores (2016), titulado: “**Proceso**

**Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas Jinotega.”** Presentado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua como requisito para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial. Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar el proceso administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL. Se desarrolló este trabajo con dos variables: proceso administrativo y gestión empresarial. Por su nivel de profundidad es descriptiva, ya que se analizó el desempeño del proceso administrativo y gestión empresarial, por su longitud en el tiempo es de corte transversal, con enfoque cualitativo, con elementos cuantitativos, usando métodos empírico y teórico, con un universo de 15 Trabajadores, se emplearon los instrumentos revisión documental, observación directa y entrevista.

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, se concluyó que: el proceso administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la Gestión empresarial,

Este antecedente se tomó como referencia porque aporta información la gestión empresarial, debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases

También se consultó el trabajo de Rivero (2015), titulado: **“La Información Financiera Ajustada por Inflación en la toma de decisiones en las Pymes del Sector de Manufacturas de Papel Ubicado en la Zona Industrial La Hamaca.”** Presentado en la Universidad de Carabobo como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas. En los últimos tiempos la economía venezolana se ha visto afectada por el fenómeno de inflación, que consiste en un desequilibrio económico caracterizado por el alza de los precios, el

cual ha causado deterioro al poder adquisitivo de la moneda nacional representada por el bolívar. La presente investigación tuvo como propósito analizar el proceso de la información financiera ajustada por inflación en la toma de decisiones en las pymes del sector manufacturas de papel ubicado en la zona industrial la hamaca. En este sentido, utilizó metodológicamente un diseño no experimental, tipo de investigación de campo, nivel descriptivo, con apoyo en una revisión bibliográfica.

La población estuvo conformada por dos (02) pymes del sector manufacturas y la muestra por diez (10) personas distribuidas en las diferentes áreas de la organización. Para la obtención de los datos se emplearon la observación directa y la encuesta. Como instrumento se utilizó la guía de observación y el cuestionario, conformado por veinticuatro (24) preguntas. Al analizar los resultados se concluyó que las pymes deben tomar en cuenta los estados financieros ajustados por inflación y los ratios para el análisis de los mismos, para la toma de decisiones efectivas, en la consecución de mejorar los niveles de rentabilidad en las pymes.

La información obtenida en este antecedente proporciona aspectos claves de la inflación y que se deben tener presentes, para la toma de decisiones económicas financieras, así como la teoría básica sobre inflación para sustentar la investigación. Lo cual contribuye a la elaboración de la propuesta de estrategias gerenciales.

## **2.2 Bases Teóricas**

Durante la elaboración de esta investigación se recurrió a distintos autores, en concordancia con diferentes textos y publicaciones, constituidos por principios, teorías y conceptos relacionados con el fin de fortalecer la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2014: 142), el marco teórico “se caracteriza por relacionar los conceptos con los cuales se elabora la teoría para explicar la realidad del problema”, en este sentido, las bases teóricas vienen hacer el marco de referencia y de respaldo del problema. En esta parte del presente trabajo de investigación se expondrá la fundamentación teórica, que constituye el basamento técnico que sustenta la misma

### 2.2.1 Estrategias

Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. La definición de estrategia según Johnson, Scholes y Whittington (2010):

La estrategia se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencia en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recurso y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. (p.7)

Por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión. En este orden de ideas, Díez y López (2012: 150) afirman que: "...la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo..." está caracterizada por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas,

La formulación de la estrategia, invita a la combinación de medios para el logro de los objetivos, por lo cual, la misma debe ser amoldada a las características de la organización y del entorno. La estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a

desarrollar y mantener ventajas competitivas para una organización con relación a sus competidores, mantener o mejorar el margen y generar utilidades.

### **2.2.2 Estrategias Empresariales**

De acuerdo a Manene (2013) La estrategia empresarial:

viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial. (p. 10).

En las circunstancias actuales, con un dinámico y cambiante entorno empresarial, es primordial el desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse adecuadamente al cambio, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras, lo cual implica ejercer una forma de dirección estratégica proactiva, inventando el entorno empresarial y su realidad, tratando que la empresa subsista con éxito, en vez de ir a remolque de los acontecimientos adelantándose al previsible futuro.

Es muy importante la innovación de los productos y/o servicios, ya que solo mejorándolas continuamente será posible sobrevivir en los mercados de la actualidad, procurando ser pioneros en el mercado con una adecuada visión estratégica para los nuevos productos y servicios. Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos (Eficacia).
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (Eficiencia)

- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Para empresa Caprolim, C.A. los enfoques estratégicos normalmente más idóneos consiste en fijar como objetivo estratégico prioritario la fidelización del cliente, por lo que deberá trabajar los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización; el marketing relacional manteniendo una buena estrategia de relación con la clientela y la gestión del valor percibido con el compromiso de proporcionar al cliente un valor percibido superior al de los competidores.

### **2.2.3 Administración**

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar Terry (2012: 20) explica que la administración es “un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. Se puede decir, que es el proceso que permite el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de una organización de manera eficiente y eficaz. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización

#### **2.2.4 Gestión Administrativa**

La gestión, es la acción y efecto de gestionar o de administrar, gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción, gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual según Volpentesta (2002: 145) “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución”.

Se puede señalar que la administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Terry (2012: 81), establece que: “La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador”. Por lo que se puede establecer que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, formado por individuos que trabajan en grupos para poder llegar a cumplir los objetivos planteados

Se puede señalar, que la empresa requiere conducir eficientemente sus recursos, ya que actualmente la administración representa la dirección y conducción de la organización, sino también todas las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales

#### **2.2.5 Proceso Administrativo**

La administración según Chiavenato (2014: 16), manifiesta que “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos.” Asimismo para Chiavenato

(2014: 31), precisa que el proceso administrativo es un “conjunto de la consecuencia de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.” Dentro de esta perspectiva la administración como proceso para los administradores son un medio de instrumento para llevar a cabo las actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir, controlar, u lograr alcanzar los objetivos deseados.

**Planeación:** Es la primera función que se ejecuta dentro de la administración, una vez que los objetivos han sido determinado, los medios necesarios para lograr dichos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable del cumplimiento de sus objetivos.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización, por lo tanto, es preciso establecer el tipo de organización a utilizar para llevar a cabo el plan previamente preparado. El tipo de organización que se halla establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean íntegramente apropiados.

**Dirección:** Esta tercera función envuelve a los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar que estos términos tienen una connotación diferente, indican que esta función administrativa está relacionada con los factores humanos de una organización. Se trata de dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos..

**Control:** Esta última fase del proceso administrativo, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en líneas con las normas establecidas. En este sentido, la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia de éste radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no, los objetivos o resultados deseados.

Los procedimientos administrativos reflejan el flujo continuo e interrelacionado

de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización. son importantes para la empresa objeto de estudio, porque le permitirán establecer el orden lógico que deben seguir las actividades, así como promover la eficacia y la optimización y fijar la manera como como deben ejecutarse las actividades en el área de cuentas por cobrar

### **2.2.6 Inflación**

La inflación se caracteriza por el alza continua de todos o casi todos los precios de los bienes y servicios que se transan en la economía. En este sentido, la inflación es definida por Sanabria y Yolanda Ojeda (2002: s/p)) como: “Un proceso de aumento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios que se comercializan en la economía”. De acuerdo con este concepto, un incremento eventual de un rubro o grupo de rubros en un momento dado, no es una condición suficiente para que se determine la presencia de un proceso inflacionario en la economía. Los consumidores observan que los precios aumentan, sin que esto desaparezca en el corto plazo. Por otra parte, Catacora (2013):

Se puede definir como el incremento porcentual de los precios de una cesta de bienes y servicios representativa de una economía, entre dos períodos determinados. En efecto la inflación es un fenómeno económico que genera diversas consecuencias, una de las más importantes es la pérdida de poder adquisitivo de la moneda o del signo monetario representativo de esa economía. Por esta razón, también se expresa que la inflación es el aumento sostenido y generalizado de los precios en la economía. (p. 2).

El autor citado anteriormente afirma que la intensidad del proceso inflacionario está relacionada con la magnitud que alcanza la tasa de variación del indicador que se utilice. Sin embargo, la calificación de muy baja, baja o alta dependerá del contexto y

la realidad que vive cada país. En general cuando el porcentaje de inflación es menor a dos (2) dígitos es aceptable, sin embargo, es necesario considerar las características y los niveles de desarrollo de cada país, para poder afirmar que una inflación sea aceptable o no.

A cada empresa le afecta en forma diferente el proceso inflacionario, según cual sea su actividad, el entorno en el que se desenvuelve y la habilidad de su administración para manejar y enfrentarse a la situación. Para una mejor toma de decisiones, es importante que los gerentes, y quienes los asisten, comprendan el efecto que tiene este nuevo ambiente sobre la empresa. Es evidente, que la contabilidad tradicional, basada en el costo histórico, fracasa completamente en tiempos de inflación; ya que no puede reflejar las condiciones económicas reales en que trabajan las empresas, ni pueden determinar verazmente sus resultados.

### **2.2.7 Hiperinflación**

De acuerdo a Bujan (2012: s/p) la hiperinflación se define “como un aumento incontrolado de la oferta monetaria e históricamente las hiperinflaciones han sido consecuencia de crisis monetarias y revueltas políticas y sociales”. La hiperinflación es cuando se dispara sin control el fenómeno de la inflación, cuando los precios de los bienes y servicios aumentan de manera generalizada y rápida. Esto destruye a la clase media, los ahorros y los fondos de pensiones se evaporan, los seguros de vida pierden su valor etc.

La hiperinflación básicamente destruye la economía. Cuando se asocia con una depresión económica, la hiperinflación a menudo se produce cuando hay un gran aumento de la oferta monetaria no soportado por el producto interior bruto (PIB), lo que resulta en un desequilibrio entre la oferta y la demanda de dinero. Si no se controla esto provocará que los precios aumenten, ya que la moneda pierde su valor.

La hiperinflación se produce entonces cuando hay una pérdida de confianza en la

capacidad de una moneda para mantener su valor. Debido a esto, los compradores exigen una prima de riesgo para aceptar la moneda (tipo de cambio a su favor). Este efecto se retroalimenta y origina que el índice de precio (inflación sea cada vez mayor desencadenando una hiperinflación, lo que puede provocar el colapso del sistema monetario del país

### **2.2.8 Estrategias para las Empresas ante Escenarios Hiperinflacionarios**

En medio de una economía hiperinflacionaria los gerentes pueden recurrir algunas tácticas de supervivencia para sacar a flote sus compañías, tomando en cuenta ciertos aspectos que apuntan desde el costo de reposición de inventarios, el precio de las divisas, el comportamiento del cliente y lo que pudiera generar en deterioro operativo. De acuerdo a González (2017), las empresas aplicaron las siguientes estrategias de supervivencia en periodos hiperinflacionarios:

**1. Descentralización:** bajo hiperinflación la toma de decisiones debe ser rápida toda vez que las condiciones pueden variar de un momento a otro. Muchas empresas manufactureras adoptaron un sistema de toma de decisiones descentralizado para reducir el gap entre la planificación y la implementación.

**2. Comprometerse con la Calidad:** aunque las empresas se encuentran al tanto de que poseen un Brand-Name que deben proteger, las dificultades en escenarios hiperinflacionarios arrojaron a las empresas a la toma de decisiones poco asertivas hacia el consumidor con incidencia negativa sobre la calidad de productos aun cuando reduzcan costos. Algunas empresas se vieron forzadas a lo anterior, buscando seguir bajos estándares de competidores y/o sustitutos, especialmente algunos productos importados de baja calidad adquiridos con divisas preferenciales.

**3. Desarrollo de Pertenencia y Cultura Empresarial:** crear equipos de trabajo de Advocacy para defender la empresa ante riesgos regulatorios.

**4. Términos de Pago:** las empresas redujeron los términos de crédito otorgados moviéndose hacia pagos de contado u otorgando descuentos por pronto pago.

Adicionalmente, las empresas empezaron a aceptar divisas como medio de pago, aun cuando no había sido legalizada la dolarización. Otras empresas utilizaron el trueque en el comercio para no aceptar dinero doméstico. Por otra parte las empresas redujeron la periodicidad de la revisión de su Planificación hacia una mensual, semanal e incluso diaria.

**5. Desarrollo de Operaciones de Maquila y Semi-transformación:** desarrollar acuerdos con empresas extranjeras aliadas, recibiendo eventualmente materias primas y consumibles, regresando productos transformados, elaborados o semi-elaborados.

**6. Integración Vertical:** este tipo de estrategias permitió evitar la pérdida de valor producto de aceptar efectivo, prefiriendo un bien, cuando menos a lo largo de la cadena de valor.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Actividades Financieras:** Son los esfuerzos sistemáticos encaminados a satisfacer las necesidades materiales o con mayor precisión para obtener con los medios disponibles el mejor resultado disponible el mejor resultado posible.

**Competitividad:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

**Control Administrativo:** Procedimientos administrativos empleados para promover la eficiencia operativa y para que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

**Costo:** Es lo que hay que entregar para conseguir algo, lo que es preciso pagar o sacrificar para obtenerlo, ya sea mediante la compra, el intercambio o la producción.

**Efectividad:** Es una medida que permite evaluar la capacidad para alcanzar metas preestablecidas

**Eficiencia:** Es la capacidad relativa de producir a una velocidad determinada con costos más bajos, o bien, con los mismos costos, producir a una mayor velocidad

**Gestión Financiera:** la gestión financiera es una de las tradicionales áreas

funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, competiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización

**Impacto Financiero:** La planificación financiera permite medir el impacto financiero en las organizaciones, ya que consiste en minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera

**Liquidez:** Capacidad de convertirse rápidamente el dinero. Normalmente los activos de una empresa son considerados como líquidos cuando están en las partidas de cajas o valores negociables

**Rentabilidad:** Es el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista.

**Riesgo:** probabilidad de obtener resultados desfavorables en una inversión. El riesgo suele asociarse a incertidumbre

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación de los datos, los instrumentos de recolección, por lo que se requerirá de un procedimiento metodológico adecuado a la investigación para el logro de los objetivos planteados. Según Tamayo y Tamayo (2014:14): “La metodología constituye la médula del plan, que se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, la técnica de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo a los objetivos previstos y las características que se presentan en el estudio, esta investigación se desarrolla bajo la modalidad de proyecto factible, de acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2016), lo define como:

la elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. El proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p 21).

Se considera un proyecto factible porque se trata de diseñar estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A. Asimismo, la investigación se sustenta en un diseño de campo y en una revisión documental. Se dice que es de campo, porque para hacer la propuesta fue necesario realizar un diagnóstico de necesidades “in situ”, es decir los datos

fueron recogidos directamente de la realidad del almacén de la empresa. Arias (2016: 31), define la investigación de campo 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.” Por otro lado, la revisión documental consiste en el análisis de una serie de datos obtenidos en diferentes fuentes de información, tales como libros, revistas, folletos, informes, monografías, tesis, entre otras, que permiten elaborar el marco referencial del trabajo.

De igual forma, la investigación se considera descriptiva, que según Arias (2016: 24): “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento”. En este caso, se considera descriptiva porque se identifican los elementos del proceso hiperinflacionario que repercuten en la gestión administrativa de la empresa Caprolim, C.A.

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **Fase I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de la gestión administrativa que presenta la empresa Caprolim, C.A.**

En el desarrollo de esta fase, primeramente se empleará como técnica de recolección de información la encuesta, la cual sirve para recopilar datos e información mediante el contacto directo con los involucrados en las operaciones relacionadas con el inventario. Tamayo y Tamayo (2014: 24), señalan que “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

El instrumento que se utilizará para tal fin, será el cuestionario, que según Sabino, (2014) lo define como:

Un instrumento escrito que debe resolverse sin interacción del investigador, el cuestionario establece provisionalmente las

consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas (p 72).

En este caso, se elaborará con preguntas dicotómicas (SI o NO) y se aplicará a la población en estudio. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2014: 114) definen la población como: “la totalidad de fenómenos a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Ahora bien, la población objeto de estudio es de tipo finita y estará constituida por 6 empleados que laboran en el área administrativa, ya que son las personas que están inmersas en la problemática planteada. Con respecto a la muestra, esta es un subgrupo de la población o universo de estudio, que lo representa y con el cual se pueden generalizar los resultados obtenidos. Sabino (2014: 98), define “la muestra como aquel conjunto de elementos que han sido tomados de una población con la finalidad de ser estudiados y mediante esta tomar las características totales de la población”. En este caso, la muestra se considera representativa, ya que se tomarán todos los elementos de la población.

## **Fase II. Identificación de los elementos del proceso hiperinflacionario que repercuten en la gestión administrativa de la empresa Caprolim, C.A.**

Para conocer e identificar los elementos del proceso hiperinflacionario que repercuten en la gestión administrativa de la empresa Caprolim, C.A., la técnica de recolección de datos que se empleará será la observación directa, mediante la cual se. Méndez, (2012: 195) la define de la siguiente manera: “es directa cuando el observador forma parte del grupo observado y asume su comportamiento”. Esta técnica permitió al investigador estar en contacto personalmente con el hecho que trata de investigar. El instrumento a utilizar es la lista de cotejo. Palella y Martins (2012: 114), señalan que “las listas de cotejo o de control son un instrumento muy

útil para registrar la información cualitativa en situaciones de aprendizaje, permite orientar la observación y obtener un registro claro y ordenado de todo cuanto acontece”. A través de este instrumento se observarán los aspectos relacionados con el proceso hiperinflación que inciden en el proceso administrativo.

Una vez recolectados los datos e información necesaria para la investigación mediante las técnicas e instrumentos empleados, se dará inicio al procesamiento de los datos, para lo cual se utilizará el cuantitativo. Sabino (2014: 450), establece que el análisis cuantitativo consiste en: “registrar sistemáticamente comportamientos o conductas a los cuales, generalmente se les codifica con números para darle tratamiento estadístico”. Este análisis se le aplicará al cuestionario, para luego ser sometidos a procedimientos de codificación y tabulación para la presentación de los resultados. De igual forma, se utilizará como técnica de análisis la Estadística Descriptiva, ya que esta estudia la distribución de frecuencia para describir su comportamiento y realizar su respectivo análisis.

### **Fase III. Diseño de estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A.**

Luego de analizar los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos de recolección de datos, se procede a diseñar las estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A. la propuesta se estructura de la siguiente manera:

Presentación de la Propuesta

Justificación de la Propuesta

Factibilidad de la Propuesta

Objetivos de la Propuesta

Desarrollo de las estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

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

En este capítulo se presenta en forma organizada y tabulada el contenido de los datos recogidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Balestrini (2013), señala lo siguiente:

...el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal, que proporcionen respuestas a las interrogantes. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible para poder interpretarlos y poner algunas relaciones de los problemas estudiados... (p 169).

En este sentido, se diagnosticó la situación actual en cuanto al manejo de la gestión administrativa que presenta la empresa Caprolim, C.A., para lo cual se empleó un cuestionario conformado por diez (10) preguntas dicotómicas (SI/NO) y aplicó a la muestra seleccionada. Los análisis y tabulaciones del cuestionario se resumieron en una matriz de tabulación, donde se obtuvo la frecuencia (F) de las respuestas señaladas y se realizó el cálculo de los porcentajes (%) de cada una. Para luego exponer la interpretación concisa de los datos. Seguidamente, se identificaron los elementos del proceso hiperinflacionario que repercuten en la gestión administrativa de la empresa Caprolim, C.A., para tal fin, se hizo uso de la lista de cotejo estructurada por seis (6) aspectos, que indican presencia (SI) o ausencia (NO) del elemento observado. Con la información obtenida, se diseñaron las estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa

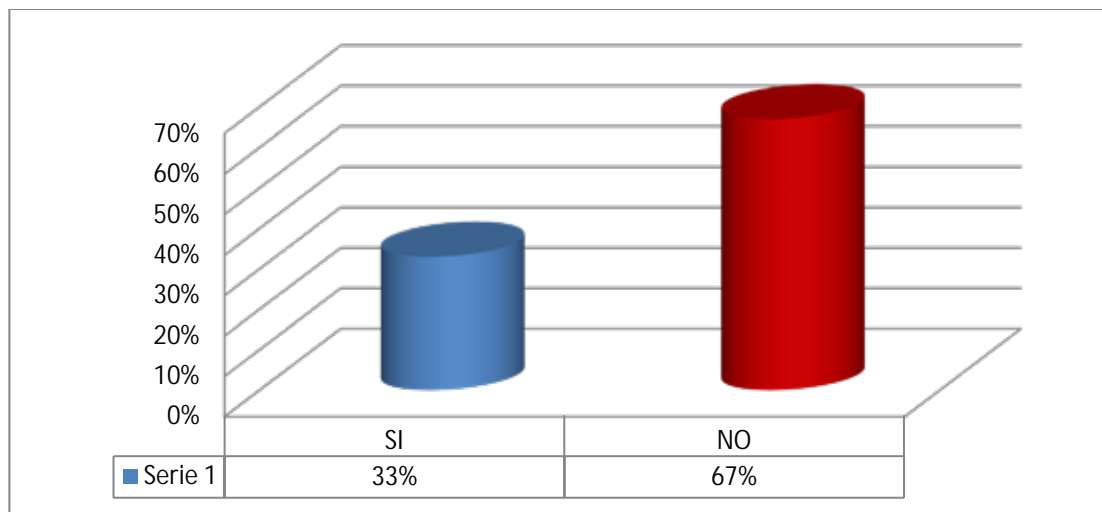
#### 4.2 Diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de la gestión administrativa que presenta la empresa Caprolim, C.A.

Ítem 1. ¿La gestión administrativa que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones?

**Cuadro 1. Gestión administrativa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 1. Gestión administrativa**

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

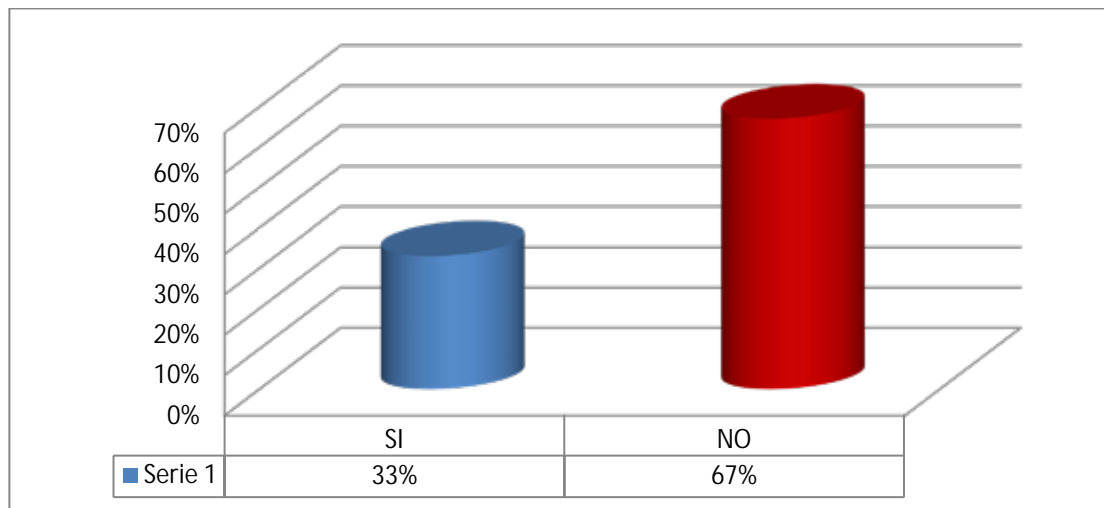
**Análisis.** En este ítem se observa, que el 67% de las personas encuestadas considera que la gestión administrativa que se lleva a cabo en la empresa y el 33% señala que la gestión administrativa es eficiente. esta situación no permite la eficiencia en las operaciones, puesto que no existen planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Ítem 2. ¿Se realiza la planificación de la actividad administrativas para el buen uso de los recursos financieros?

**Cuadro 2. Planificación administrativa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 2.** Planificación administrativa

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

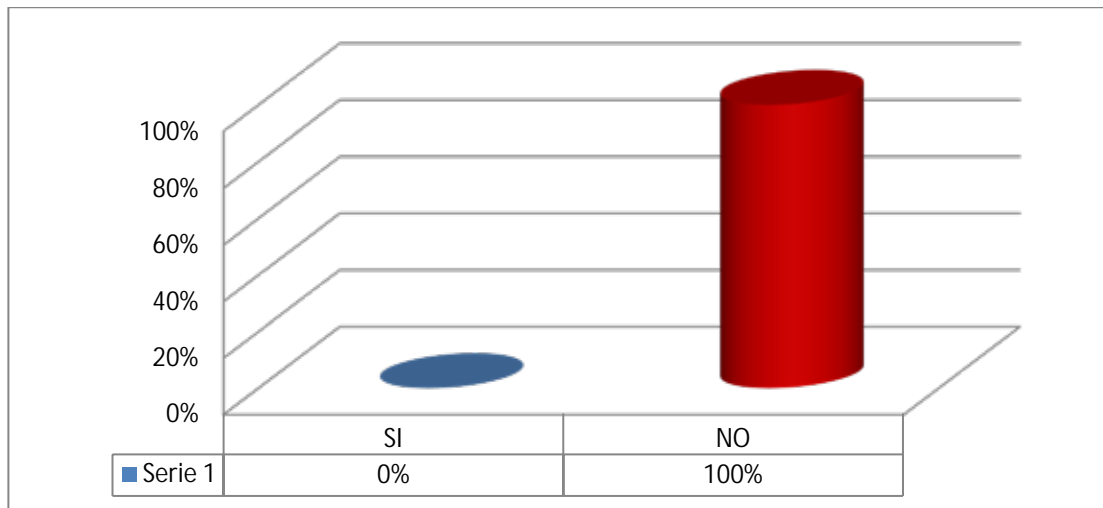
**Análisis.** Los resultados muestran, que el 67% de las personas encuestadas considera que en la empresa no se planifican las actividades administrativas para el uso adecuado de los recursos financieros, ya que existe un descontrol en el proceso del flujo del efectivo. Mientras el 33% restante respondió de manera positiva que si se lleva una planificación. Se puede señalar, que la empresa requiere desarrollar estrategias que le sirvan de guía para la orientación y coordinación de actividades, ya que el planeamiento financiero es un instrumento que formaliza el procedimiento por el cual las metas financieras deben ser logradas, integrando las decisiones de inversiones y financiamientos, lo que permite su desarrollo empresarial.

Ítem 3. ¿Se emplean técnicas y herramientas para medir el desempeño financiero y administrativo?

**Cuadro 3. Desempeño financiero y administrativo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 3.** Desempeño financiero y administrativo  
Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

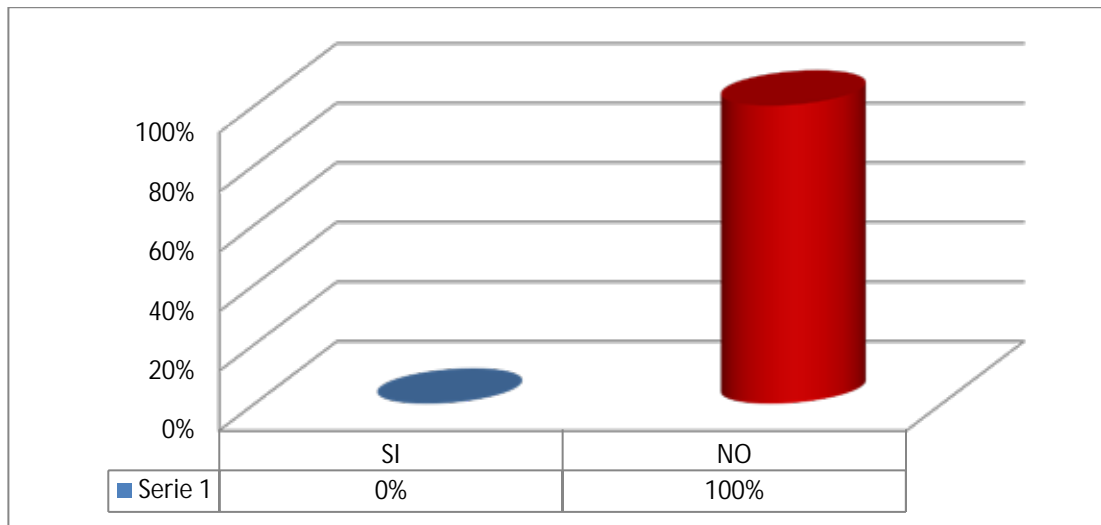
**Análisis.** Con respecto a este ítem, el 100% de las personas encuestadas considera que no se emplean técnicas y herramientas para medir el desempeño financiero y administrativo, por lo que no se desarrollan estrategias para mejorar las actividades de administración y finanzas. La correcta aplicación de estas herramientas permite establecer los mecanismos necesarios para optimizar los procesos financieros que se llevan a cabo en las organizaciones

Ítem 4. ¿El control interno empleado en la gerencia administrativa permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

**Cuadro 4. Control Interno**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	6	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 4. Control Interno**

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

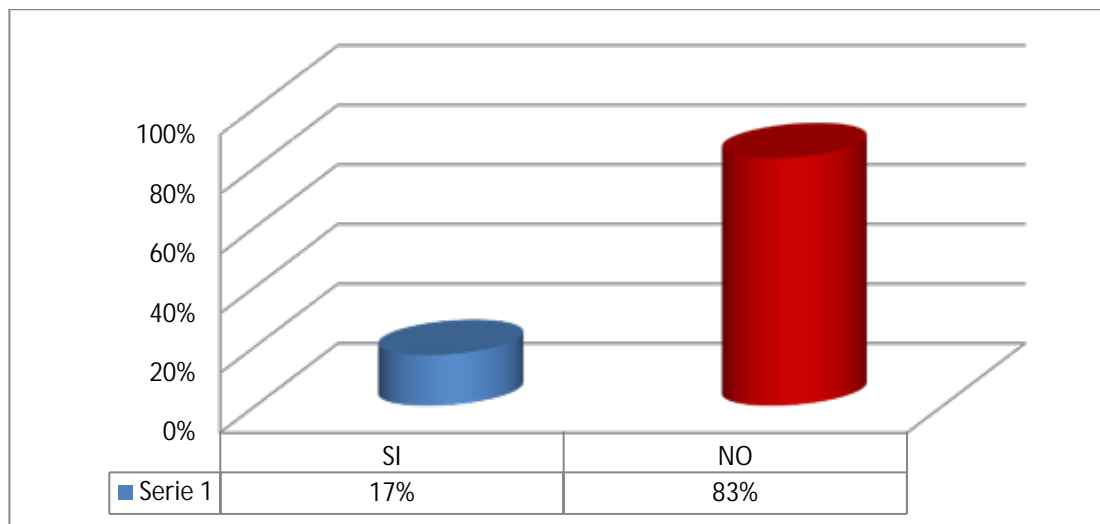
**Análisis.** Se observa, que el 100% del personal encuestado, señala que el control interno empleado en la gerencia administrativa no admite el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto se evidencia en el atraso de los registros contables y financieros que a su vez origina información errónea en los estados financieros de la organización. Se puede señalar, que la empresa adolece de efectivos mecanismos de monitoreo, seguimiento y de detección de desviaciones al cumplimiento de objetivos y metas.

Ítem 5. ¿En la empresa se realiza una buena gestión financiera que le permita elevar su competitividad?

**Cuadro 5. Gestión financiera**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	5	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 5. Gestión financiera**

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

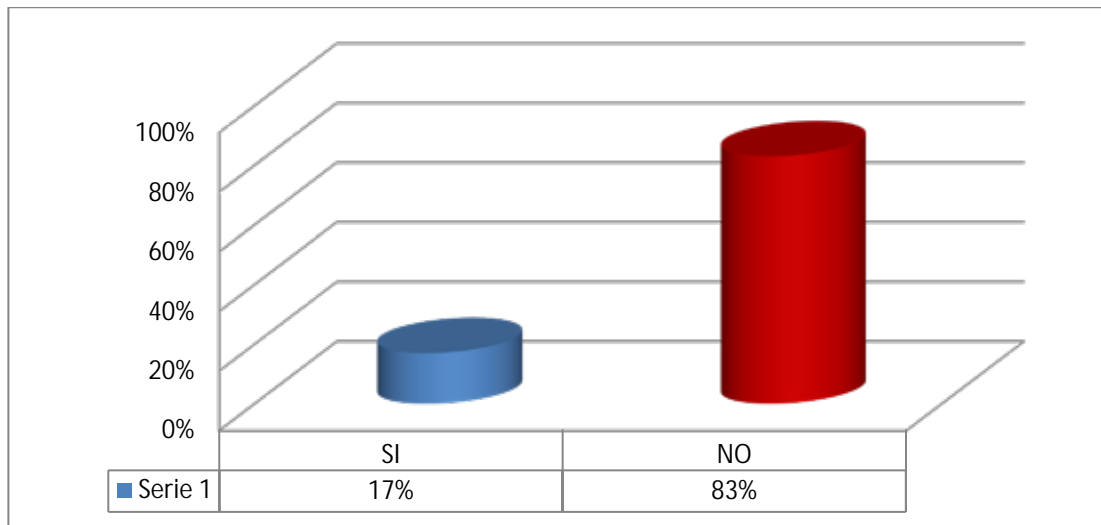
**Análisis.** Como se observa en el gráfico anterior, el 83% del personal encuestado, considera que en la empresa no se realiza una buena gestión financiera que le permita elevar su competitividad, debido a que se desconocen las estrategias financieras necesarias para maximizar el valor de la entidad, ya que la gerencia administrativa no realiza de manera eficaz las operaciones financieras. Por otra parte, un 17% considera que la gestión es adecuada. Es importante señalar, que entre los objetivos de la gestión financiera está el de maximizar el patrimonio de la organización, lo cual le permite ser competitiva

Ítem 6 ¿Las actividades administrativas y financieras que se llevan a cabo en la empresa permite la efectividad de los procesos?

**Cuadro 6. Efectividad de los procesos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	5	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 6. Gestión financiera**

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

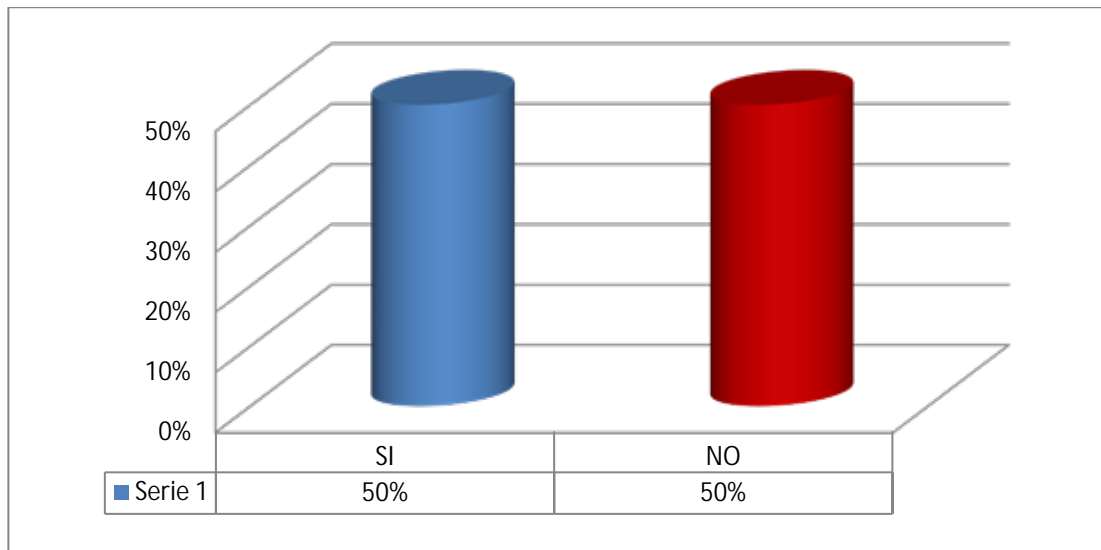
**Análisis.** Los resultados obtenidos en este ítem, indican que el 83% de las personas encuestadas considera que las actividades administrativas y financieras que se llevan a cabo en la empresa no permite la efectividad de los procesos, debido el sistema de medición de desempeño actual no está alineado con los procesos de establecimiento de objetivos y revisión de desempeño. Por otro lado, el 17% opina lo contrario. Al respecto, una eficiente gestión financiera permite a la organización minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, así como decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación.

Ítem 7 ¿La gestión gerencial que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones?

**Cuadro 7. Gestión gerencial**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50%
NO	3	50%
TOTAL	5	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 7. Gestión gerencial**

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

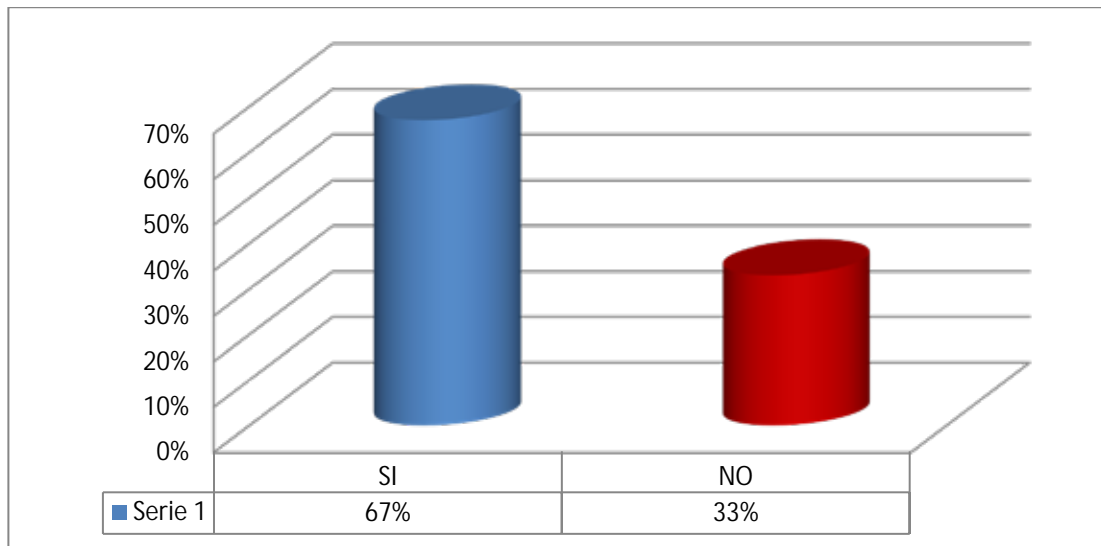
**Análisis.** De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% del personal encuestado considera que la gestión gerencial que se lleva a cabo no permite la eficiencia en las operaciones. Otro 50% de los encuestados opina lo contrario, consideran que la gerencia cumple a cabalidad su gestión. Cabe destacar, que la gestión gerencial tiene como proceso guiar a las divisiones o departamentos de la empresa hacia los objetivos fijados por cada unidad, por medio de planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades.

Ítem 8. ¿Se establecen estrategias organizacionales de calidad para manejar el servicio de atención al cliente?

**Cuadro 8. Estrategias organizacionales**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 2.** Planificación administrativa

Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

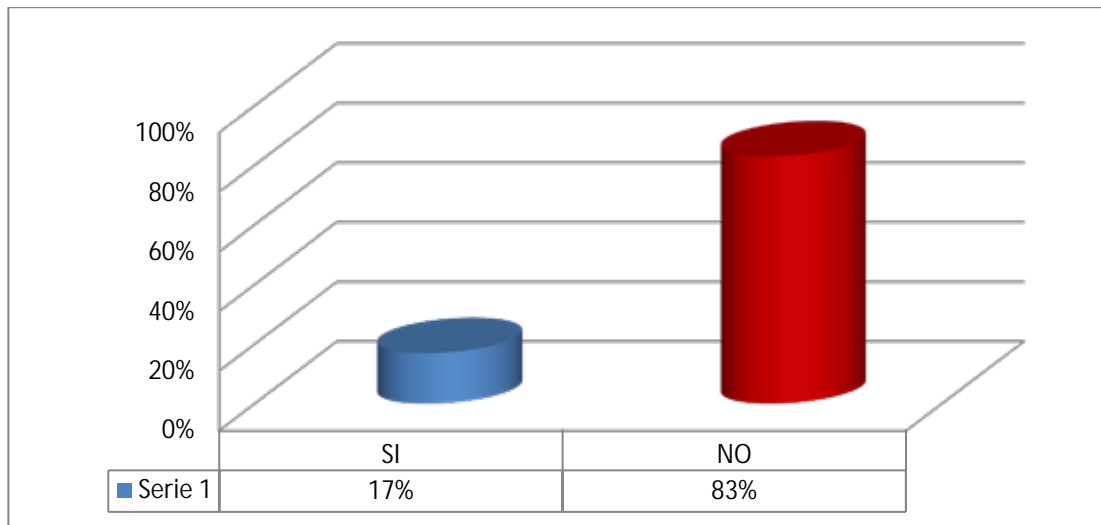
**Análisis.** Los resultados muestran que el 67% de las personas encuestadas consideran que la organización establece estrategias organizacionales de calidad para manejar el servicio de atención al cliente. Señalan que el cliente es el principal recurso con que cuenta la empresa para su promoción. Por otra parte, un 33% dice que no ha desarrollado la capacidad para administrar efectivamente el desarrollo y prestación del servicio, puesto que carece de políticas adecuadas para la atención al cliente, lo cual incide en el servicio prestado

Ítem 9 ¿Existen programas de capacitación y desarrollo para mejorar las actividades del personal y la calidad en la organización?

**Cuadro 9. Programas de capacitación y desarrollo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	5	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 9.** Programas de capacitación y desarrollo  
Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

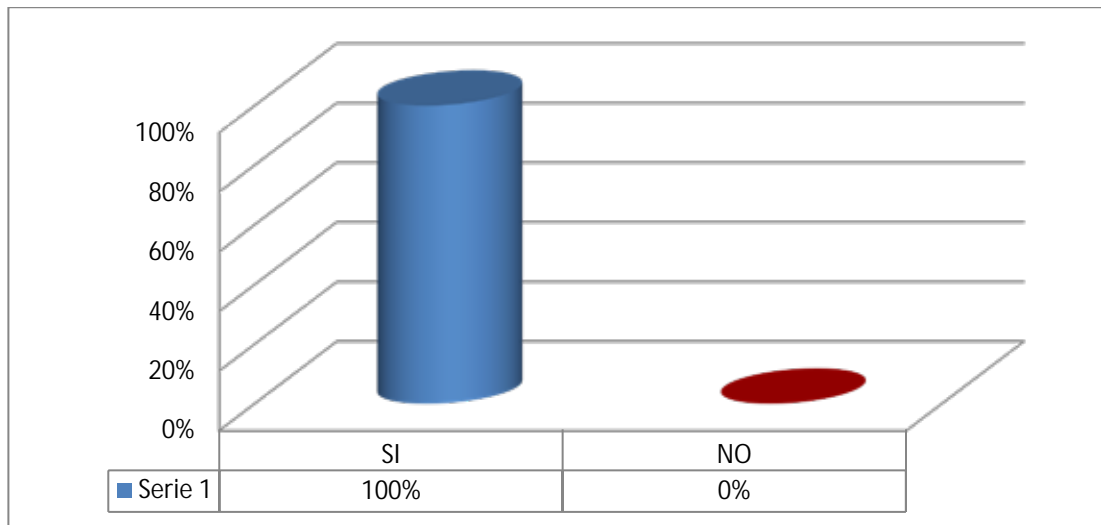
**Análisis.** Se observa, según los resultados obtenidos en este gráfico, que el 83% del personal encuestado considera que en la empresa no existen programas de capacitación y desarrollo para mejorar las actividades del personal y la calidad en la organización, dado que se presentan debilidades en cuanto a la capacitación, presentando grandes fallas de conocimiento (tópicos modernos en cuanto a las finanzas y administración). Sin embargo, un 17% señala lo contrario. Diseñar e implementan políticas y prácticas para la gestión de recursos humanos facilitarían el control interno administrativo y financiero de la empresa.

Ítem 10. ¿Cree que es necesario diseñar estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A.?

**Cuadro 10. Estrategias empresariales**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: González (2018)



**Gráfico 9.** Programas de capacitación y desarrollo  
Fuente. Datos extraídos de la aplicación del instrumento

**Análisis.** Como se observa en el gráfico anterior, el 100% del personal encuestado cree que es necesario diseñar estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A., lo cual conducirá a reconocer la importancia del análisis del entorno económico y ser consciente de que las variaciones en el nivel de precios y en el tipo de cambio le afectan en forma significativa, tanto a nivel empresarial como de toda la economía. Por lo tanto, la empresa requiere establecer cursos de acción o lineamientos estratégicos para que la información administrativa se ofrezca en tiempo oportuno.

### 4.3 Identificación de los elementos del proceso hiperinflacionario que repercuten en la gestión administrativa de la empresa Caprolim, C.A.

**Cuadro 11. Lista de Cotejo**

Ítem	Aspecto Observado	Si	No
1	Las partidas de costos y gastos se ven incrementadas en los estados financieros, ante los altos índices de inflación		X
2	La rentabilidad obtenida por la empresa está afectada por los altos índices de inflación.		
3	Se toman en cuenta los efectos de la inflación en la toma de decisiones financiera.	X	
4	La empresa emplea métodos financieros para realizar el ajuste por inflación.		X
5	Se emplean estrategias gerenciales para minimizar el efecto de la inflación en los estados financieros.		X
6	Se ha incrementado el nivel de financiamiento externo de la empresa como consecuencia de la inflación.		X

Fuente: González (2018)

#### **Análisis.**

**Ítem Uno.** Como se observa, las partidas de costos y gastos se ven incrementados en los estados financieros, ante los altos índices de inflación. De ahí que, con los aumentos constantes en los precios de los insumos para las operaciones normales de la empresa estas partidas se ven afectadas en los registros contables

**Ítem Dos.** Se observa, que La rentabilidad obtenida por la empresa está afectada por los altos índices de inflación, ya que la empresa presenta sus estados financieros de acuerdo con el principio de base o valor histórico, por lo que no pueden tomarse

decisiones acertadas cuando la información financiera que las soporta está expresada en costos históricos.

**Ítem Tres.** De acuerdo a los resultados obtenidos, se toman en cuenta los efectos de la inflación en la toma de decisiones financieras, aunque esta no se vea reflejada en los estados contables, ya que no se emiten estados financieros con cifras transparentes y de alta calidad. Por lo que se puede decir, que la inflación ha afectado la estructura financiera de la empresa

**Ítem Cuatro.** Según los resultados mostrados en la empresa no se emplean métodos financieros para realizar el ajuste por inflación, tales como el nivel general de precios, de costo corriente y mixto. Estos métodos se utilizan para minimizar el efecto de la inflación en los estados financieros, a fin de fortalecer la posición financiera en cuanto a la disminución del activo monetario y el aumento del pasivo monetario.

**Ítem Cinco.** No se emplean estrategias gerenciales para minimizar el efecto de la inflación en los estados financieros, por lo que no se está funcionando a altos niveles de rendimiento. Es vital que los empresarios, estén conscientes de que las habilidades de sus directores y gerentes son indispensables para gestionar correctamente a los recursos de la empresa y tomar en cuenta los elementos externos del entorno económico y financiero para obtener unos estados financieros acordes a la realidad financiera de la empresa

**Ítem Seis.** El nivel de financiamiento externo de la empresa se ha incrementado como consecuencia de la inflación. En este orden, se deben buscar las diferentes alternativas de financiamiento, tales como en el mercado de capitales, inversiones o créditos, para hacer frente a los compromisos de pagos adquiridos.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

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

El proceso inflacionario es considerado como un aspecto distorsionante de la información financiera de las empresas presentada sobre la base de costos históricos. Es por ello, que en un ambiente económico cambiante (de alta inflación) tal como es el caso venezolano, la administración empresarial está en búsqueda de un giro en torno a controles de gestión que tomen en cuenta la variable inflacionaria para la elaboración de los estados financieros, con la finalidad de reflejar la situación real de su entidad.

Por lo tanto, las estrategias a diseñar y ejecutar en la organización deben estar vinculadas para que sus operaciones arrojen resultados que satisfagan las expectativas de rendimiento de sus accionistas; esto implica no solo la satisfacción de este grupo en materia de rentabilidad, sino que involucra a toda la organización como ente generador de bienes y servicios que debe captar y mantener clientes, atraer el recurso humano con la capacitación requerida, motivar al personal directivo para el logro de sus metas, y en general, ejecutar las acciones necesarias para que la maximización del valor no sea una finalidad de corto plazo fácilmente agotable, sino un objetivo permanente.

En este contexto, se presenta la propuesta de estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A., lo cual conllevará a organización a replantear las estrategias, permitiendo así un estilo administrativo capaz de adaptarse a los cambios del mercado, las tecnologías y las personas.

## **5.2 Justificación de la Propuesta**

La propuesta de estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa e Controles eficientes para una adecuada Gestión administrativa y Financiera en la empresa Caprolim, C.A., se justifica porque la empresa podrá disponer de un instrumento financiero que le permita crear valor administrativo, lo cual coadyuvará a mejorar los resultados financieros que se obtienen, bien sea bien aumentando ingresos o reduciendo costos. Así como optimizar la administración de los activos que se utilizan, mejorando la eficiencia de los mismos, de manera que aumente su rendimiento sin invertir más, incrementado su rotación para hacerlos más productivos e invertir en bienes e inmuebles que rindan por encima del costo de capital de la empresa.

Por otro lado, su aplicación ayuda a crear un clima organizacional adecuado entre los trabajadores al realzar su importancia en los resultados finales de la empresa. Estos, al sentirse parte importante en la obtención de la renta generada por la organización se motivarán a realizar un mejor trabajo, con mayor cooperación e identificándose con la propia empresa. Por lo tanto, se fomentará en los trabajadores un compromiso eficaz que los conduzca a tener un verdadero sentido de pertenencia con la empresa, evitando el desarrollo de conflictos eventuales, por parte de los mismos que obstruyan la actividad de la organización.

## **5.3 Objetivos de la propuesta**

### **5.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Mejorar la gestión administrativa de la empresa Caprolim, C.A. en períodos de hiperinflación a través de estrategias empresariales

### 5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Formular lineamientos estratégicos para mejorar la gestión administrativa en períodos inflacionarios
- Elaborar estrategias para crear valor administrativo y financiero en la empresa
- Establecer Controles eficientes para una adecuada Gestión administrativa y financiera en la empresa

### 5.4 Factibilidad de la Propuesta

**Factibilidad Institucional:** en la empresa se cuenta la disponibilidad de la gerencia y de los empleados del departamento de administración para llevar a cabo la los lineamientos para el manejo eficiente de las actividades operativas, por lo que desde el punto de vista institucional la propuesta es factible.

**Factibilidad Técnica:** la propuesta es factible de llevar a cabo desde el punto de vista técnico, porque se cuenta con los recursos necesarios. Estos recursos se encuentran en completa disponibilidad y alcance, tales como: computadoras, impresoras, internet, entre otros, y no hacen falta recursos tecnológicos adicionales

**Factibilidad Operativa:** operativamente, se considera que la propuesta es factible, ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevarla a cabo, además no amerita de un personal adicional. Solo se requiere dar a conocer a los trabajadores del área administrativa los beneficios de que conllevan la implantación de las estrategias de control para optimizar el sistema de los inventarios

**Factibilidad Económica:** en cuanto al aspecto económico, se cuenta con la plataforma tecnológica para realizar los cambios requeridos para su aplicabilidad. Es decir, no se requiere una inversión adicional en equipos. Cabe señalar, que la empresa cuenta con los recursos financieros para llevar a cabo la propuesta

## **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

### **Objetivo 1: Formular lineamientos estratégicos para mejorar la gestión administrativa en períodos inflacionarios**

En periodos inflacionarios la empresa debe llevar con orden los estados contables, reducir al máximo los gastos de la empresa y mejorar la competitividad. En este sentido, se establecen los aspectos fundamentales para el manejo eficiente de la gestión financiera y administrativa que permitan incrementar los ingresos y reducir los egresos en periodos inflacionarios

#### **1. Aspectos fundamentales para el manejo eficiente de la gestión financiera y administrativa.**

Para alcanzar una mayor eficiencia en la gestión administrativa, la Gerencia General deberá fundamentar las estrategias financieras con los objetivos de la visión de la empresa, administrando y monitoreando constantemente los recursos con que cuenta. En tal sentido, los requerimientos mínimos para la planificación financiera son:

- Determinar el capital de inversión necesaria para cubrir los costos fijos de las operaciones
- Determinar el capital de trabajo y las utilidades netas proyectadas sobre las ventas de un período determinado
- Determinar el apalancamiento financiero externo para cubrir el capital de inversiones y las proyecciones.
- La Gerencia General, conjuntamente con la Gerencia General proyecta los ingresos mensuales.

- La Gerencia Administrativa debe analizar los datos históricos y futuros de los gastos e ingresos de la empresa de acuerdo a las exigencias de la gerencia general, de manera que lo planificado se realice de manera exacta y confiable
- La Gerencia Administrativa será la unidad responsable de coordinar entre los diferentes departamentos de la empresa la elaboración de la planificación operativa, Es decir, planificar los ingresos y gastos de acuerdo a la información obtenida en cada uno de los departamentos

## **2. Formular políticas para el control de los ingresos**

- Todos los ingresos que reciba la empresa serán depositados íntegramente el mismo día de la recepción o a más tardar al día siguiente, en la cuenta corriente del banco donde haya sido abierta la cuenta que correspondan los ingresos
- Se llevará un control estricto de la numeración de los recibos de ingresos que no estén en uso. Dichos recibos deberán estar bajo la custodia del área administrativa
- Los ingresos sin importar su monto, deberán registrarse en la fecha en que se devenguen, expidiéndose los comprobantes en forma correlativa y cronológica
- Los ingresos que perciba la empresa deberán ser identificados y reflejados en los Estados Financieros de acuerdo con su origen

## **3. Formular políticas para el control de los egresos**

- Todos los gastos serán presupuestados y aprobados por la gerencia General, y la Gerencia Administrativa llevará el control de los mismos, haciendo seguimientos de acuerdo a lo planificado
- Todos los gastos generales como uso telefónico, viáticos, papelería, gastos de oficina, serán asignados en el presupuesto anual elaborado y aprobado por la

gerencia, en caso de haber desviaciones deben ser justificadas por cada responsable

- Todo pago en concepto de costos y gastos por servicio estará respaldado por su respectivo documento de egreso
- Todos los costos y gastos se pagarán por medio de cheque o por caja chica los cuales irán autorizados
- Antes de realizar el pago de cualquier costo o gasto se comprobará la veracidad del documento que respalda el egreso. Por cada documento de egreso que respalde el costo o gasto realizado, se le anexará al comprobante de cheque el soporte correspondiente

Para llevar un mejor control de los ingresos y egresos se proponen los siguientes formatos

**Formato 1. Control de Ingresos**

<b>EMPRESA CAPROLIM, C.A.</b>							
<b>Formato de Control de Ingresos</b>						<b>Mes: _____</b>	
<b>Año: _____</b>							
<b>Ingresos</b>	<b>Estimado por mes</b>	<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>	<b>Semana 4</b>	<b>Efectivo para el mes</b>	<b>Diferencia</b>
<b>Ingresos por ventas</b>							
<b>Otros ingresos</b>							
<b>Total ingresos mensuales</b>							

Fuente: González (2018)

**Descripción del Formato:**

Este formato tiene por finalidad comparar los ingresos proyectados por mes con los ingresos efectivos y analizar las diferencias para tomar las medidas correctivas.

En la primera columna, se coloca el monto estimado de los ingresos en el mes. En las columnas de semanas se colocará lo que efectivamente ingresó. De esta manera, podrá ir identificando los rubros que se van acercando a su estimación inicial y poder ir realizando las correcciones presupuestarias necesarias

**Formato 2. Control de Gastos**

<b>EMPRESA CAPROLIM, C.A.</b>	<b>Formato para el Control de Gastos</b> Departamento: _____ Fecha: _____		
<b>Tipo de Gastos</b>	<b>Monto Presupuestado</b>	<b>Monto Real</b>	<b>Observaciones</b>

Fuente: González (2018)

**Descripción del Formato:**

Este formato tiene como finalidad conocer la situación real que presenta la empresa en cuanto al control de gastos para así identificar las fallas incurridas en la

presupuestación de los gastos. En la primera columna se colocarán los gastos operativos de los departamentos. En la segunda se coloca el monto presupuestado para cada uno y en la tercera columna se coloca el mono real de cada uno de ellos. Luego se compara lo real con lo presupuestado y se colocan las observaciones a que dieran lugar.

Una vez realizado las proyecciones de ingresos y egresos el Gerente Administrativo deberá enviar las proyecciones financieras trimestralmente primeros días de cada mes a la Gerencia General para realizar una revisión global de la empresa y de los resultados obtenidos. Para ello se elaborará el siguiente formato de control de operaciones

**Formato 3. Control de Operaciones**

<b>EMPRESA CAPROLIM, C.A.</b>									
<b>Año:</b> _____									
<b>Oficina:</b> _____									
<b>Responsable:</b> _____									
<b>Actividad</b>	<b>Enero</b>			<b>Febrero</b>			<b>Marzo</b>		
	<b>Progr</b>	<b>Realiz</b>	<b>%</b>	<b>Progra</b>	<b>Realiz</b>	<b>%</b>	<b>Progr</b>	<b>Realiz</b>	<b>%</b>

Fuente: González (2018)

**Descripción del Formato:**

**Actividad:** Se coloca la actividad proyectada (de ingreso o egreso)

**Programación (Progr):** Se refiere a la programación o el presupuesto establecido en cada actividad

**Realizada (Realiz):** se refiere a lo realmente realizado o ejecutado en cada actividad presupuestada

**%:** Porcentaje de lo realizado con lo programado

Con este formato el Gerente general podrá analizar el porcentaje que se ha realizado mensualmente y alimentar el cuadro con los datos consolidados del año, posteriormente podrá evaluar para efectos de ajustar los datos según convenga. La información obtenida le permitirá a la empresa definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas esperadas en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento y valor al accionista

**Objetivo 2: Elaborar Estrategias para crear Valor Administrativo y Financiero en la empresa**

Para llevar a cabo esta estrategia se crearán políticas enfocadas a la creación de valor agregado en cada una de las áreas de la empresa a fin de que las mismas contribuyan a la generación de utilidades. Las áreas a estudiar son las siguientes:

Gerencia General

Administración

Ventas

Recursos humanos

## Estrategias para crear Valor Administrativo y Financiero

Áreas	Políticas para la Creación de valor
<b>Gerencia General</b>	<p>Asegurarse que las políticas de la empresa incluyan enfoques para la creación de valor agregado que contribuya al incremento de las utilidades</p> <p>Requerir a los gerentes de cada área puntualidad en la información requerida para la evaluación de resultados y toma de decisiones</p> <p>Verificar que los ingresos se presupuesten de forma apegada a la empresa y sus incrementos estén debidamente justificados y que los gastos estén siempre presupuestados aplicando la mayor austeridad posible</p> <p>Evaluar la creación de políticas de incentivos a empleados, basadas en la creación de valor económico</p> <p>Efectuar programas de evaluación de desempeños semestrales, en el cual se medirá la gestión realizada por cada una de las áreas creadoras de valor y al final de cada período</p>
<b>Gerencia Administrativa</b>	<p>Llevar registros contables actualizados</p> <p>Llevar un registro del control de los activos</p> <p>Establecer una planificación adecuada para el pago de los impuestos</p> <p>Manejo adecuado de los proveedores y acreedores de la empresa</p> <p>Proporcionar información útil para las proyecciones a futuro y la toma de decisiones</p> <p>Elaborar un informe financiero trimestralmente y presentarlo a la gerencia general</p>

Fuente: González (2018)

### **Estrategias para crear Valor Administrativo y Financiero**

<b>Áreas Financieras</b>	<b>Políticas para la Creación de valor</b>
<b>Ventas</b>	<p>Gestión de marketing orientada a ofrecer productos que aporten valor agregado al cliente</p> <p>Gestión de marketing orientada a ofrecer productos en sectores de mercado específico.</p>
<b>Recursos Humanos</b>	<p>Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos para analizar el puesto y los requisitos a cumplir</p> <p>Mantener motivados y actualizados al personal</p> <p>Remuneraciones: que las compensaciones se mantengan equitativas y que reflejen resultados que ayuden a mantener la motivación.</p> <p>Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa.</p>

Fuente: González (2018)

### **Objetivo 3: Elaborar Controles eficientes para una adecuada Gestión administrativa y Financiera**

Este proceso consiste en vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias, y las políticas para la generación de valor, si es necesario hacer cambios fundamentales. Lo más importante de esto es que se puede examinar de cerca la gerencia de administración, conocer si están coincidiendo sus objetivos en cuanto a inversiones, presupuestos, cliente, procesos y motivación interna y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. En tal sentido los controles que se proponen son los siguientes:

## **1. Revisiones internas sobre los procesos de la empresa**

Para verificar que los procesos se están cumpliendo de acuerdo a lo establecido se realizarán revisiones internas con la finalidad de:

- Confirmar que los trabajadores cumplan con los procedimientos establecidos por la empresa referente a la gestión financiera
- Examinar el desempeño de los trabajadores mediante la aplicación de indicadores, que le permitan determinar la eficacia y eficiencia en las labores realizadas

## **2. Niveles de cumplimiento**

En este caso, el gerente administrativo identificará cuales son las partes del proceso que se están cumpliendo conforme a lo establecido en la documentación preparada por cada oficina (Ingresos y gastos) y determinar los aspectos pendientes por cumplir

## **3. Acciones Correctivas.**

El gerente administrativo identificará los incumplimientos observados en las diferentes departamentos, tomará ciertas correcciones para poder corregir las deficiencias encontradas, para lo cual asignará un responsable por cada área para ejecutarlas y hará un seguimiento y plazo de cumplimiento.

## **4. Planes preventivos y de mejoras**

Después de haber determinado las acciones correctivas para solventar las deficiencias en los departamentos se hace un análisis para preparar planes de mejoras, que contribuyan a prevenir o evitar posibles en los procesos y actividades.

A continuación se presenta el formato que servirá para llevar un control

**Formato 4. Control se Actividades**

<b>EMPRESA CAPROLIM, C.A.</b>	
Código: _____	Fecha: _____
Área verificada: _____	No de verificación: _____
Responsable: _____	Fecha de verificación: _____
Verificó: _____	Firma: _____
Descripción de la no conformidad: Análisis de las causas: Descripción de la acción correctiva a tomar:	
Responsable de la implantación: _____	Firma: _____
Fecha de implantación:	
Responsable del seguimiento: _____	Firma: _____

**Fuente:** González (2018)

**Descripción del Formato:**

**Área verificada:** Nombre del área que se revisará

**No de verificación:** Se refiere a la correlatividad de las verificaciones

**Responsable:** Responsable del área revisada

**Fecha de verificación:** Día en que se realiza la verificación

**Verificó:** Nombre de la persona que verificó

**Firma:** Firma de la persona que verificó

**Descripción de la no conformidad:** Se describen los incumplimientos a los procesos que se hayan planteados como procesos a realizar

**Análisis de las causas:** Indagar las causas del incumplimiento

**Descripción de la acción correctiva a tomar:** Describir las acciones correctivas

**Responsable de la implantación:** Gerente de área

**Firma:** Firma del gerente

**Fecha de implantación:** Fecha del cambio

**Responsable del seguimiento:** Nombre del encargado del seguimiento

**Firma:** Firma del encargado del seguimiento

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Luego de analizar los resultados, se presentan las conclusiones de acuerdo a los objetivos de la investigación. En cuanto al diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de la gestión administrativa que presenta la empresa Caprolim, C.A., se concluyó que no realiza la planificación de la actividad administrativa financiera para el buen uso de los recursos financieros, esto es debido a que no se observan políticas efectivas para llevar un control administrativo, esta situación conduce a que no se promueva la eficiencia en las operaciones que se ejecutan en la organización, así el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Por otra parte, se identificaron los elementos del proceso hiperinflacionario que repercuten en la gestión administrativa de la empresa Caprolim, C.A., concluyendo que el fenómeno inflacionario ha tenido impacto expansivo sobre las actividades que desarrollan la empresa, presentando aumentos en los costos operativos, entre ellos los costos que incurren en mantener los servicios para el cliente final. Este aumento le impide entre otros aspectos, la planificación administrativa de los ingresos y los gastos. Ocasionando desequilibrios o fuertes tensiones de liquidez y de situaciones que obliguen a suspender los pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente

Lo anterior planteado, tiene como consecuencia, en una economía inflacionaria, que dichas operaciones con el transcurso del tiempo queden expresadas a costos de años anteriores, aun cuando su valor equivalente en unidades monetarias actuales sea superior, de tal suerte que los estados financieros preparados con base en el costo no representan su valor actual. Es por lo cual, se concluyó que es necesario diseñar estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A. al respecto, se elaboraron lineamientos estratégicos para mejorar la gestión administrativa en periodos inflacionarios, así

como estrategias y Controles eficientes para una adecuada Gestión administrativa y Financiera

## **Recomendaciones**

Con base a los resultados obtenidos a través del desarrollo de esta investigación y las conclusiones anteriormente expuestas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Para una mayor optimización de la gestión empresarial y por ende lograr la mayor eficiencia de los recursos invertidos en la empresa, se debe implementar la propuesta ya que le permitirá mejorar todos los niveles de la organización de manera que cada una de las partes involucradas sepan cuál es su papel para añadir valor a las actividades a las cuales se dedican.
- Capacitar al talento humano acerca de las ventajas de la herramienta mapas estratégicos, explicar la metodología de construcción y seguimiento a las actividades propuestas y de igual forma familiarizarlos con el uso de la propuesta.
- Realizar campañas comunicativas del contenido de la estrategia de la organización a todo el capital humano, explicando en qué consiste, los objetivos, las metas y por encima de todo explicando al personal cuáles serán sus beneficios con el logro de la estrategia.
- Ejecutar evaluaciones periódicas de los objetivos y los planes de acción, con el fin de determinar desviaciones en los mismos y tomar las acciones correctivas pertinentes, esto mediante el diseño de indicadores de gestión que permitan medir dichas desviaciones.
- Realizar evaluaciones periódicas de las metas establecidas y en caso de que éstas ya estén alcanzadas o carezcan de ambición, reformularlas para mantener la motivación en el personal.

- Es importante trabajar en equipo con las demás áreas de la organización, es en ellas en quien se debe buscar el apoyo para el desarrollo y la ejecución del modelo propuesto, si no existe coordinación entre estas, el proceso de implementación no tendría ningún efecto real e importante. La comunicación cumple un papel significativo en este proceso
- Realizar mesas de trabajo con la finalidad de identificar las posibles desviaciones que pueden existir en la ejecución de los procesos para corregirlas y modificarlas de acuerdo a las necesidades del área.
- Orientar al personal gerencial para ejercer una gestión adecuada que proporcione información que pueda ser evaluada a través de indicadores de gestión

## REFERENCIAS

- Aguilera, Felipe y Sojo, Harol (2016). **Inflación y su impacto en la Gestión Presupuestaria de la empresa CLODO XPX Comercio y Suministros C.A**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Arias Fidias (2016). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 8va Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Bujan Pérez, Alejandro **Hiperinflación**. (Documento en Línea). Disponible en <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-hiperinflacion.html>.
- Catacora, Fernando. (2013). **Reexpresión de Estados Financieros**. Caracas, Venezuela: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 7ma edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Díez, Luis y López Joaquín (2012). **Dirección financiera, Planificación, Gestión y Control**. 6ta Edición. Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Fernández, Christian (2016). **Lineamientos Estratégicos orientados al mejoramiento de la Gestión Administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Valencia, Estado Carabobo**. Presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Flores, Silvia (2016), titulado. **Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas Jinotega**.” Trabajo de Grado presentado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- González, Enrique (2017). **Estrategias para las Empresas ante Escenarios Hiperinflacionarios**. (Información en línea). Disponible en [www.opinionynoticias.com/.../30634-ique-hicieron-las-empresas-que-enfrentaron-hip](http://www.opinionynoticias.com/.../30634-ique-hicieron-las-empresas-que-enfrentaron-hip).
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. (2010): **Dirección Estratégica**. séptima Edición Ed. Madrid. Prentice Hall.
- León, Francisco (2016). **La Hiperinflación**. (Documento en Línea). Disponible en [repositorio.udea.edu.pe/.../Investigación%20Hiperinflación%20del%20Perú%20Deca](http://repositorio.udea.edu.pe/.../Investigación%20Hiperinflación%20del%20Perú%20Deca).
- Manene, Luis Miguel. (2013). **Estrategias Gerenciales. Tipología, Características**

- y **Uso**. (Información en línea). Disponible en [www.luismiguelmanene.com/.../estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-us](http://www.luismiguelmanene.com/.../estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-us)
- Méndez Carlos. (2012). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.
- Palella, Santa; Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas, Venezuela.
- Rivero, Mayerlyn **La Información Financiera Ajustada Por Inflación En La Toma De Decisiones En Las Pymes Del Sector De Manufacturas De Papel Ubicado En La Zona Industrial La Hamaca**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo.
- Rodríguez, Andrea (2017). **Estrategias Financieras para la optimización del Flujo de Caja en períodos de Inflación en la empresa Lara Marambio Y Asociados**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Sabino, Carlos (2014). **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Venezuela.Ediciones Lumen/Humanitas.
- Sanabria, Beatriz. y Ojeda, Yolanda. (2002). **La inflación y el índice de precios al consumidor**. (Documento en Línea). Disponible en [www.bcv.org.ve/blanksite/c1/Publicaciones.asp?Codigo=3325...2](http://www.bcv.org.ve/blanksite/c1/Publicaciones.asp?Codigo=3325...2).
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica**.4ta Edición. México. Ediciones Limusa.
- Terry, George. (2012) **Principio de Administración**. Compañía Editorial continental. S.A. P.C. México.
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Volpentesta, Jorge. (2002) Organizaciones, procedimientos y estructuras. 3ra Edición. Aires. Buenos Ed. Osmar Buyatti Librería Editorial.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO**

<b>Ítem</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	¿La gestión administrativa que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones?		
2	¿Se realiza la planificación de la actividad administrativas para el buen uso de los recursos financieros?		
3	¿Se emplean técnicas y herramientas para medir el desempeño financiero y administrativo?		
4	¿El control interno empleado en la gerencia administrativa permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales?		
5	¿En la empresa se realiza una buena gestión financiera que le permita elevar su competitividad?		
6	¿Las actividades administrativas y financieras que se llevan a cabo en la empresa permite la efectividad de los procesos?		
7	¿La gestión gerencial que se lleva a cabo permite la eficiencia en las operaciones?		
8	¿Se establecen estrategias organizacionales de calidad para manejar el servicio de atención al cliente?		
9	¿Existen programas de capacitación y desarrollo para mejorar las actividades del personal y la calidad en la organización?		
10	¿Cree que es necesario diseñar estrategias empresariales en períodos de hiperinflación para mejorar la gestión administrativa en la empresa Caprolim, C.A.?		

**ANEXO 2**  
**LISTA DE COTEJO**

Ítem	Aspecto Observado	Si	No
1	Las partidas de costos y gastos se ven incrementadas en los estados financieros, ante los altos índices de inflación		
2	La rentabilidad obtenida por la empresa está afectada por los altos índices de inflación.		
3	Se toman en cuenta los efectos de la inflación en la toma de decisiones financiera.		
4	La empresa emplea métodos financieros para realizar el ajuste por inflación.		
5	Se emplean estrategias gerenciales para minimizar el efecto de la inflación en los estados financieros.		
6	Se ha incrementado el nivel de financiamiento externo de la empresa como consecuencia de la inflación.		

**Fuente:** González (2018)