



**PLAN ESTRATÉGICO DE GERENCIA PARA LA IMPLANTACION
DE INDICADORES FINANCIEROS EN LA EMPRESA CARTONES LA
LUZ C.A**

.

**Autores: Leyva, Rafael
Olivo, Roberto.**

Urb. Yuma II, Calle 3, Municipio San Diego
Teléfono (0241) 871-4240(Master) - fax (0241) 8712394

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE GERENCIA PARA LA IMPLANTACION
DE INDICADORES FINANCIEROS EN LA EMPRESA CARTONES LA
LUZ C.A**

Trabajo de grado para optar al título de
Licenciados en Administración de Empresas

Autor: Leyva Rafael C.I 20.473.753
Olivo Roberto. C.I 18.859.688
Tutor: MSc.Licdo. Giorgio Giuffrida

San Diego, Octubre de 2015.
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

San Diego, 23 de Noviembre del 2015

ACEPTACION DEL TUTOR

Quien suscribe, **M.Sc. Giorgio Giuffrida M**, portador de la cédula de identidad N°11.156.729 en mi carácter de Tutor del Trabajo de grado presentado por los ciudadanos **Rafael H Leyva Alvarez** y **Roberto A Olivo Ortega** portadores de la cédula de identidad N° 20.473753 y N° 18.859.688 respectivamente, titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE GERENCIA PARA LA IMPLANTACION DE INDICADORES FINANCIEROS EN LA EMPRESA CARTONES LA LUZ C.A.** Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado 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 Dos (02) días del mes de Noviembre de Dos mil Quince.

M.Sc. Giorgio Giuffrida.

C.I.11.156.729

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios nuestro señor y a la Virgen María, por toda la sabiduría, paciencia, necesarias para culminar esta meta tan importante en la vida.

Quiero agradecer a toda mi familia por el apoyo sin límites que siempre se me ha otorgado, por respaldar todas mis decisiones y proyectos

A todos mis amigos y compañeros de clases que me acompañaron durante todo este proceso y con los que compartí un sin fin de momentos únicos

A todos los profesores por sus conocimientos brindados a lo largo de la carrera y en especial a mi tutor y amigo por todos los consejos y ayuda prestada desde mucho antes de elegirlo como tutor para mi tesis

RAFAEL LEYVA

DEDICATORIA

Primeramente esta tesis se lo dedico Dios, por darme la salud, persistencia y fuerza para poder afrontar las adversidades que se me han presentado en mi vida universitaria, empezando en la Universidad de Carabobo y terminando en la UJAP.

A mi familia, a mis padres por ser fuente de ejemplo de que no importa cuán difícil sea alcanzar la meta hay luchar por lograrlo, a guille y a José miguel por ser siempre mis confidentes en todo momento y ayudarme a corregir, a Ana por ser ese ángel de la guarda que siempre está ahí, sin importar nada; a vane, ejemplo de profesionalismo y superación; por ultimo y no menos especial a mi hermana Gaby, la cual me enseñó que no hay obstáculo y enfermedad que no se pueda superar pero de la mano de Dios y de la familia todo se puede lograr. A mis hermanos adoptivos, Luis f. y Luis m. por ofrecerme siempre su ayuda en todo momento y a mis sobrinos Faby y Nico que tanto los quiero.

A todos los compañeros que he tenido a lo largo de mi carrera universitaria, con los cuales e pasado noches de pelea y estudio, que me han llevado hasta el día de hoy, especialmente a Rafael Leyva, el cual en el poco tiempo nos hemos apoyado logrando dificultades con que nos hemos encontrado.

ROBERTO OLIVO

AGRADECIMIENTO

Primero que todo quiero dar gracias a Dios y a la Virgen por todas las bendiciones que le dan a mi vida, por mi maravillosa familia que me apoya en todos los momentos de mi vida y todos los proyectos que he decidido emprender.

Quiero agradecer a mi compañero de tesis Roberto por todo el apoyo brindado en este tramo que quizás sea el más importante de nuestra carrera y por ultimo como ya lo mencione anteriormente a mi tutor y amigo Giorgio.

RAFAEL LEYVA

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a dios por las bendiciones brindadas, por haberme dado la familia que tengo y por todas las cosas que me ha dado, por todas aquellas personas que me ha puesto en el camino que han marcado y brindado nuevas experiencias.

Agradecido con la hermosa familia que tengo, por la manera que me han enseñado a vivir la fiesta de la vida y cito a un gran amigo: “la educación es el traje que llevaremos en todo momento en la fiesta de la vida, y me enorgullece decir, que estoy vestido de gala”, agradecido especialmente con el papa que tengo, que con pocas palabras pero con innumerables ejemplos tanto profesional como padre, me ha enseñado a ser un hombre ejemplar y aun mas importante un gran padre, te amo viejo.

Al tutor Giorgio Giuffrida que a pesar de las diferencias encontradas hemos sabido encontrar un punto medio y poder seguir adelante y seguir recibiendo todo el conocimiento que me ha ofrecido en sus clases

ROBERTO OLIVO

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
LISTA DE CUADROS	
LISTA DE GRAFICA	
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 Formulación del problema.....	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivos generales.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación del problema.....	8
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Bases teóricas.....	14
2.3 Definiciones de términos.....	22
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO.....	23
3.1 Tipo de investigación.....	23
3.2.1 Fase I	24
3.2.2 Fase II.....	25
3.2.3. Fase III.....	26
CAPITULO IV. RESULTADO.....	29
4.1 Análisis de datos.....	29
4.2.1. Fase I.....	30

4.2.2. Fase II.....	33
CAPITULO V. PROPUESTA.....	52
5.1.1 Objetivo general de la propuesta.....	53
5.1.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	53
5.2.1 Misión.....	54
5.2.2 Visión.....	54
5.3 Descripción de la propuesta.....	54
5.4 Plan estratégico.....	55
5.5 Análisis de factibilidad.....	66
5.5.1 Factores técnicos.....	67
5.5.2 Factores operacionales.....	67
5.5.3 Factores económicos.....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS.....	71
REFERENCIAS ELECTRONICAS.....	74
ANEXOS.....	75

LISTA DE CUADROS

GRAFICA N°	CONTENIDO	PP
1	Flujo grama.....	18
2	Guía de observación.....	30
3	Índice de liquidez.....	59
4	Prueba acida.....	60
5	Rotación de inventario.....	61
6	Rotación de activo fijo.....	62
7	Índice de endeudamiento.....	63
8	Número de veces de veces que se gana intereses.....	64
9	Margen bruto de utilidad.....	65
10	Rentabilidad del patrimonio.....	66

LISTA DE GRAFICO

GRAFICA N°	CONTENIDO	PP
1	Porcentaje de conocimiento de la deuda.....	18
2	Porcentaje de opinión sobre la comunicación.....	50
3	Planificación de utilidades.....	51

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE GERENCIA PARA LA IMPLANTACION
DE INDICADORES FINANCIEROS EN LA EMPRESA CARTONES LA
LUZ C.A**

**Autores: Leyva Rafael
Olivo, Roberto**

Tutor: MSc. Giorgio Giuffrida M.

Fecha: 30 de Octubre del 2015

RESUMEN INFORMATIVO

La Presente investigación tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico de gerencia para la implantación de indicadores financieros en la empresa Cartones la Luz C.A, la misma presenta una problemática en la gestión administrativa y evaluación de la administración financiera de la empresa, la cual se basa en una situación de falta de organización, planificación, falta de liderazgo y de estrategias que parten desde la gerencia con la finalidad de optimizar los procesos administrativos y eficiencia de los mismos llevados por la empresa. Las teorías que sustentan el estudio se basan en el desarrollo de los términos que componen las variables de investigación. El tipo de investigación es de Proyecto Factible y el diseño de la investigación es de campo, donde se toma como referencia para la recolección de datos una muestra de seis (6) personas integrada por los trabajadores involucrados en el Departamento de Administración. Se elaboró una guía de observación y se utilizó como técnica para la recopilación de datos, la entrevista con preguntas abiertas, luego se procedió a la tabulación de las mismas a través de un análisis cuali-cuantitativo para algunos ítems representados una vez que se recopiló toda la información. La conclusión de este trabajo fue implantar un Plan estratégico gerencial para la aplicación de indicadores financieros en la empresa Cartones la Luz C.A lo cual permite optimizar los procesos administrativos y de gerencia y llevar un adecuado funcionamiento sobre las actividades desarrolladas en la empresa.

Descriptor: estrategias, indicadores financieros, procesos administrativos.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones poseen una estructura organizacional y unos propósitos junto con un personal que están interrelacionados con unos procesos que se dan dentro de ellas. Actualmente debido a los cambios vertiginosos y a la tecnología que surgen en el mercadeo y determinan el desarrollo de destrezas y conocimientos, las organizaciones han tenido la necesidad de implementar transformaciones en su estrategia laboral en el momento de enfrentar los distintos retos del día a día. En Venezuela por las permutas de la economía y de las políticas, han presentado dificultades, por esta razón es preciso mencionar que se deben emplear nuevas estrategias para mantener la calidad de la producción. De lo contrario corren el riesgo de quedarse obsoletos. Quintero N., Africano N. y Faria E. (2008) mencionan: “Las Organizaciones Venezolanas se encuentra en una crisis de índole económico”... Dicha crisis se refiere a la controversia de la muerte de un sistema económico capitalista y un naciente sistema socialista.

Esta situación ha llevado a un desbalance en el personal administrativo que labora en las empresas, sin considerar las habilidades, competencias y el grado o nivel de formación que requieren las personas en estos puestos de trabajo, en cuanto al desempeño laboral no existe un sistema de formación permanente para mejorar el mismo.

Es por esto la empresa debe multiplicar y asumir su desempeño laboral orientado a emprender una profunda transformación en las estrategias organizativas, motivado a que después de haberse fijado las metas, formulado los planes, organizar delineando los arreglos estructurales, dirigir más motivar a la gente, todavía existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurarse de que siempre se procederá correctamente.

En este sentido se desarrollo un trabajo de grado de investigación científico cumpliendo con la metodología de rigor, el cual consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I: En el quedo evidenciado cual es el problema presente, así como el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación así como que la justifica

Capítulo II: Se presentó el marco teórico conformado por los antecedentes con los cuales se pudo ejecutar las diferentes operaciones para la correcta presentación de la tesis y las bases teóricas que sustentó a la investigación, y definiciones con los diferentes términos que se utilizan a lo largo del proyecto.

Capítulo III: Se detalló el marco metodológico, el cual expuso el tipo y diseño de la investigación, se identificó la población, muestra, técnicas y recolección de datos que se implementó en el proyecto y de igual forma las diferentes fases metodológicas que se desarrollaron.

Capítulo IV: en este capítulo se presentaron todos los resultados conformados por las fases metodológicas, las cuales abarcaron el tipo de estudio, diagnóstico de la situación actual que indicó las fallas que se presentaron, así como la elaboración de las estrategias administrativas y financieras. Igualmente se encontraron las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo V: Conformado por la propuesta, objetivo general y específicos de la misma que forman parte del desarrollo de este trabajo de grado, en el cual se analizaron los resultados para implementar los indicadores financieros para la resolución de la problemática en la empresa Cartones La Luz C.A

La compañía debe hacer el seguimiento del ejercicio de la organización. El desempeño real tendrá que compararse con las metas fijadas previamente. Y si existen desviaciones significativas, es tarea de la gerencia hacer que la organización vuelva al camino correcto, ejerciendo su rol de control y su papel de liderazgo así como también implantando los instrumentos diseñados. Estas tareas deben ser más efectivas si son realizadas por el equipo de apoyo, que no es más que el personal administrativo. De ahí surge la necesidad de que los mismos tengan una adecuada formación académica así como habilidades y competencias óptimas para su mejor desempeño en las labores y los puestos que le corresponden ejercer.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

A lo largo de la historia, el desarrollo macroeconómico empresarial se ha basado solo en el sustento de la compañía u organizaciones, basándose únicamente en la producción y establecimiento del producto o servicio dentro del mercado. Durante esta etapa las empresas olvidaban razones financieras tales como las del endeudamiento, liquidez, cobertura y rentabilidad; permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

Actualmente debido a la situación país, han surgido diferentes adversidades en todas las empresas sobre todo en las áreas financieras, lo que trae como consecuencia que el éxito en el mundo empresarial este cuesta arriba, debido a la cantidad de trabas que se presentan día a día al momento de realizar las actividades comerciales y el gran porcentaje de que arropa el país.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) modificó al alza su proyección de inflación para Venezuela y ahora estima que los precios subirán 96,8% al cierre de 2015, indica el informe de perspectivas mundiales.

El Fondo había previsto en octubre que la inflación del país sería de 62,9%, pero observa que "el colapso del precio del petróleo ha agravado la ya difícil situación".

"La penetrante política de control administrativo y otras distorsiones han intensificado la escasez de productos básicos, conduciendo a que la inflación

sobrepase 60% en 2014, y cause una profunda recesión", señala el informe que para el año 2016 el FMI calcula que la inflación en Venezuela será de 83,7%.

F.M.I. (2015) Ambas estimaciones están por encima de las previsiones promedio para América Latina y el Caribe, calculadas en 9% para este año y 7,6% para 2016. Es importante resaltar los números les indican que todos estos obstáculos y trabas cada día serán mayores y más difíciles de resolver, todo esto mencionado anteriormente les demuestra que los instrumentos para recolectar la información en cada momento deben volverse más exactos para poder garantizar la permanencia en el tiempo y poder satisfacer las necesidades de los clientes que cada vez son más y con mayor exigencia, se debe resaltar que los oponentes de las empresas no solo son las otras empresas que ofertan el mismo producto o servicio si no también todo aquello que se encuentra a su alrededor.

Adicionalmente deben hacer énfasis a varios aspectos como el desarrollo que ha tenido la tecnología, los sistemas de información gerencial, la era de la comunicación, la satisfacción del cliente que cada día requiere de un mayor esfuerzo, por lo cual si anteriormente el mercado estuvo orientado a todos los procesos en relación al producto, ahora es un mercado que debe estar orientado al cliente, al desarrollo de la tecnología, a los sistemas y a los constantes cambios financieros que ocurren en la empresa debido a la pequeña crisis que estamos abordando.

Esto les permite saber que el posicionamiento que tenga una empresa u organización en el mercado es indudablemente un factor primordial que se debe considerar para lograr el éxito, en donde la variación de los costos y la capacidad de adquirir materia prima serán dos de las principales guías para definir nuestra efectividad al momento de elaborar los productos y cumplir con las necesidades de nuestra cartera de clientes así como también tener la posibilidad de establecer relaciones mercantiles en el futuro.

En la actualidad existe un conjunto de empresa, las cuales se encargan de elaborar las bandejas, platos para tortas de diferentes formas, redondas, cuadradas o rectangulares y otros artículos del mismo material, dicho mercado encargado de la elaboración de bandejas y platos de cartón está muy desabastecido, la mayoría de las empresas pertenecientes a esta rama se han visto en la necesidad de cerrar sus puertas por los altos costos de materia prima y por el flujo intermitente para adquirir la misma sumado que se ven obligadas a mantenerse en un proceso de continua actualización, innovación y mejora de sus métodos de producción, ya que diariamente los costos son más elevados y la crisis se agudiza, adicionalmente otro factor que agravo la situación empresarial, es que no existen planes estratégicos que ayuden a desarrollar indicadores financieros que logren solucionar los problemas económicos del día a día.

El presente estudio se refiere al caso específico de la empresa la empresa Cartones La Luz C.A, fue fundada el 19 de noviembre de 2007, y se encuentra ubicada en Urbanización Los Cardones, Municipio Libertador del Estado Carabobo. Es una empresa manufacturera que a lo largo de su trayectoria en el estado Carabobo se ha encargado de abastecer a más de 100 locales comerciales y grandes mayoristas de la región, sin embargo es una de las pocas empresas del rubro de bandejas y platos de cartón. La misma empresa se ha visto afectada por la inflación que está afectando la economía del país, lo cual le dificulta mantener una producción acorde a los requerimientos de la región y un equilibrio en la economía de la misma.

Después de realizar los primeros estudios y observaciones se pudo constatar que existen defectos en el sistema administrativo que desembocan en decisiones desacertadas y en el deterioro financiero como serian la falta de planificación de parte de la gerencia, incumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos marcados por la gerencia, que en conjunto está posibilitando un posible cierre del negocio. Se conversó con el personal del

departamento de administración, quienes con preocupación señalaron que en ocasiones la empresa en cuestión es incapaz de atender los compromisos con sus acreedores, aumentando el endeudamiento y en otras tantas no previene el posible aumento de la materia prima lo que incide en los costos de producción, existe también poca comunicación de parte gerente hacia el personal administrativos para consultar sobre posibles planes de acción o medidas a tomar ante ciertas situaciones e información contable inadecuada Ante esta problemática surge la siguiente interrogante:

1.2 Formulación del problema:

¿Cuál sería el plan estratégico para la implantación de indicadores financieros en la Empresa Cartones La Luz, C.A.?

1.3 Objetivos de la investigación:

1.3.1 Objetivo General:

Proponer un plan estratégico de gerencia para la implantación de indicadores financieros en la empresa Cartones la Luz C.A

1.3.2 Objetivos Específicos:

-Diagnosticar la situación actual económica-financiera de la empresa Cartones la Luz C.A

-Analizar la condición financiera y el desempeño a través de indicadores o razones financieras de la Empresa Cartones la Luz C.A.

-Diseñar un Plan estratégico gerencial para la aplicación de indicadores financieros en la empresa Cartones la Luz C.A.

1.4 Justificación de la Investigación

Venezuela actualmente, se encuentra en una etapa de la historia en la que la diversidad y competitividad no es un factor clave para la sustentación de las organizaciones empresariales dentro del mercado, por ellos se requieren diferenciadores para construir ventajas competitivas con respecto a sus competencias interna, mercado y productos.

La creación de planes estratégicos en las empresas empieza desde las bases de las organizaciones, hasta convertirse en el pilar de la empresa; la razón es porque se debe sincerar a toda la organización por medio de la visión y misión de cuál es el norte de la empresa que se quiere lograr, de manera que se puedan impulsar las ventajas que se tiene y tratar de frenar las debilidades ofrecidas. Adicionalmente, con la creación de planes estratégicos se puede conseguir acciones que permitan un mejor uso de los recursos, tanto humanos como financieros, y de esta manera lograr el apalancamiento dentro de un mercado competitivo.

Financieramente existen factores financieros los cuales ayudan a que las organización es logren identificar cuáles son las estrategias a crear para alcanzar la visión y misión empresarial, pero como establece un principio fundamental de la calidad “algo que no es medible, difícilmente será mejorable”, se deben expresar mediante estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores del negocio.

La realización de este trabajo de investigación servirá como modelo de estudio y seguimiento para las empresas homólogas o de igual ramo que quieran iniciar, expandir y mejorar su rendimiento financiero aplicando nuevas estrategia gerenciales. Estas estrategias estarán basadas en el desarrollo de

indicadores financieros para una mejor toma de decisiones, los cuales, dentro de la organización Cartones La Luz C.A no están presentes dentro de la toma de decisiones

Cabe destacar además, que la realización de dicho proyecto pretende como resultado primordial la creación de estrategias gerenciales que puedan dar a cabo indicadores financieros que logran establecer parámetros referenciales a la alta gerencia en el posicionamiento de la organización cartones La Luz C.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico en los estudios de investigación constituyen el soporte para el trabajo especial de grado, con el que se especifican aspectos que sirvieron de antecedente y base teórica, tal y como lo menciono Arias F. (2004), ‘Es 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 realizar’’. (p 106)

2.1 ANTECEDENTES

Jarrin, Omachea (2015) para obtener los títulos de licenciados en Administración de empresa de la universidad José Antonio Páez, realizaron su trabajo de grado titulado **“Diseño de un plan estratégico funcional orientado a la unidad de negocio dentro del departamento de cuentas por cobrar de**

la empresa O.R.M. DISTRIBUIDORA C.A.” cuyo objetivo era diseñar un plan de estrategias que puedan brindar una solución al departamento de cuentas por cobrar en el tiempo de cobranzas así como las políticas de cobranzas de la empresa O.R.M. DISTRIBUIDORA C.A. para fortalecer los objetivos de la organización los investigadores plantearon una matriz DOFA, con la finalidad de mejorar las estrategias de la empresa en el mercado y en base de la cartera de clientes.

Este trabajo de grado, es importante para la realización del desarrollo de la investigación, ya que se plantearan los lineamientos a mejorar eficiencia empresarial y así proporcionar herramientas financieras para aumentar los ingresos financieros y presentación de balances.

Gámez y Briceño (2011) para obtener los títulos de Licenciados en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez, en su trabajo especial de grado titulado denominado **Herramientas financieras para logra la eficiencia empresarial en la empresa de Inversiones Venespacios C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo**, la cual presentaba deficiencias en el manejo de la administración financiera, observándose fallas en el análisis e interpretación de la información financiera y económica contenida en los estados financieros. En tal sentido el objetivo general de la misma investigación consistió en proponer herramientas financieras dirigidas al mejoramiento de la eficiencia empresarial. La metodología empleada se basó en la modalidad de Proyecto Factible, apoyada en una investigación e campo y revisión documental. El estudio se presentó en tres (3) fases metodológicas: primero con el diagnóstico de la situación actual, cuya información fue obtenida mediante la técnica de la observación y como instrumento la lista e cotejo; segundo con la identificación de factores que influyen en la gestión financiera y su relación con la eficiencia empresarial y tercero en donde se presentó la propuesta de herramientas financieras que permitan el logro de la eficiencia empresarial.

Gutiérrez y Valentiner (2011) realizaron una investigación denominada **Indicadores de gestión como herramienta gerencial para mejorar el proceso de crédito y cobranza en la empresa Multinacional de Seguros C.A.**, para optar a los títulos de Licenciados en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez, cuyo propósito fue proponer indicadores de gestión como herramienta gerencial para mejorar el mismo proceso. La misma investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible y de campo y abarcó una población de gerentes y empleados del departamento de crédito y cobranzas, de los cuales se escogió una muestra intencional entre los mismos. Se utilizó la técnica de la encuesta y se usó un cuestionario como instrumento, el cual se validó mediante el juicio de expertos. Los datos se analizaron ítem por ítem y se presentaron en tablas de frecuencias y gráficos. La investigación cubrió tres (3) fases metodológicas: la de diagnóstico de la situación; evaluación de las necesidades más importantes arrojadas en el estudio y la fase de diseño de los indicadores de gestión.

Este trabajo especial de grado, sirvió como apoyo a la presente investigación, ya que se plantean estrategias financieras para los procesos administrativos de la empresa así como la implantación de procesos comunicacionales.

Pérez y Pinto (2010) para obtener los títulos de Licenciados en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez, realizaron su trabajo especial de grado titulado denominado **Diseño de un plan estratégico para mejorar el proceso de facturación de la empresa ABL, C.A.**, cuyo objetivo era diseñar un plan de estrategias para fortalecer el proceso y evitar duplicidades, omisiones y lentitud de la cobranza. Dicho estudio fue realizado bajo la modalidad de Proyecto Factible. La población estuvo constituida por 6 personas quienes fueron los entes que suministraron la información.

Este trabajo de grado, sirvió como apoyo a la presente investigación, ya que se plantean el diseño de un plan para mejorar los procesos administrativos de la empresa así como fortalecer el proceso de cobranza que sirviendo como guía teórica a la hora de plasmar las conclusiones y recomendaciones.

Dicho estudio guarda relación directa con el presente proyecto ya que utilizan indicadores financieros y de gestión para evaluar procesos en la empresa y así poder emitir a través de dichos indicadores solución a la problemática planteada.

Por otra parte Peña y Santana (2010) para obtener los títulos de Licenciados en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez, en su trabajo especial de grado realizaron un estudio titulado **Índices financieros como herramienta de gestión de control útil para el análisis de los estados financieros de la empresa Textiles Ama de casa C.A. en Valencia estado Carabobo** la cual se desarrolló como proyecto factible apoyada en un diseño de campo, empleándose como técnica de recolección de información las encuestas y los cuestionarios. El objetivo general de dicha investigación era proponer los índices financieros como una herramienta de control de gestión aplicado a los estados financieros de la empresa mencionada, a fin de sentar las bases para ejercer medidas en el control de sus actividades; ya que se evidencio la inexistencia de índices financieros adecuados para un control efectivo en la gestión de la empresa.

Este trabajo es de gran apoyo para la presente investigación puesto que la metodología empleada fue coincidente en lo referente a proyectos factibles e investigaciones de campo y tuvieron como metas aportar soluciones prácticas a las debilidades que presentaban dichas organizaciones.

Alvarado y Contreras (2010) para obtener los títulos de Licenciadas en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez, realizaron su trabajo especial de grado titulado denominado **Programa para el control de la información financiera de la empresa Storage Center, C.A.**, Esta

investigación se considera de tipo factible con apoyo de investigación de campo y una población de tipo finita. Como soporte a la investigación se realizó una encuesta al gerente, jefe y asistente para recabar información necesaria sobre la situación actual y reconocer el funcionamiento de su estructura organizacional, obtención y manejo de los recursos. En definitiva toda esa recolección de información y análisis de los resultados del instrumento aplicado se organizó por cada uno de los objetivos planteados, permitiendo establecer conclusiones y recomendaciones en muchos aspectos influyentes de la empresa.

Cabe destacar que este estudio realizado para el mejoramiento del proceso económico de esta empresa servirá para sentar precedentes en la realización del presente estudio, puesto que aportaran información relevante sobre los procesos financieros, en el área de gerencia, administración de recursos, de costos de producción y de sistemas administrativos, aparte de servir de antecedente en cuanto al marco metodológico.

Según Hurtado y Toro (2007) “Los antecedentes constituyen una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado” (p.83)

Estos antecedentes requieren de una búsqueda y selección de trabajos de gerencia y planificación financiera o afines a esta categoría; lo más cercanos, coherentes y consustanciales posible con la investigación llevada a cabo.

No obstante de que la mayoría de los trabajos revisados no atacan exactamente el tema, ellos apuntalaron en muchos sentidos el desarrollo de esta investigación. A continuación se hace referencia de algunos antecedentes que apoyaran y darán sustento a esta investigación trabajo.

2.2. Bases teóricas

Según Ortiz (2008) “es importante señalar en el proyecto la estrecha relación entre teoría, el proceso de investigación y la realidad o entorno. La investigación puede iniciar una teoría nueva, reformar una existente o

simplemente definir con más claridad, conceptos o variables ya existentes”. Por tanto los fundamentos teóricos o el marco de referencia, es donde se condensara todo lo pertinente a la literatura que se tiene sobre el tema a investigar. Debe ser una búsqueda detallada y concreta donde el tema y la temática del objeto a investigar tengan un soporte teórico, que se pueda debatir, ampliar, conceptualizar y concluir. Ninguna investigación debe privarse de un fundamento o marco teórico o de referencia.

Gestión

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Según Rementeria (2008), ha sido vista, indistintamente, “como un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial, como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (p.10), es decir, que enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Gestión administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar del latín (Administratio – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo (Henri Fayol) un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres”.

Terry G. (1993) explica que la administración “es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el

que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados.

Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

Indicadores Financieros Ratios Financieros

Definido por Sabino C. (1991) son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado. La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir quiebra futuro.

Los Indicadores Financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan. Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:

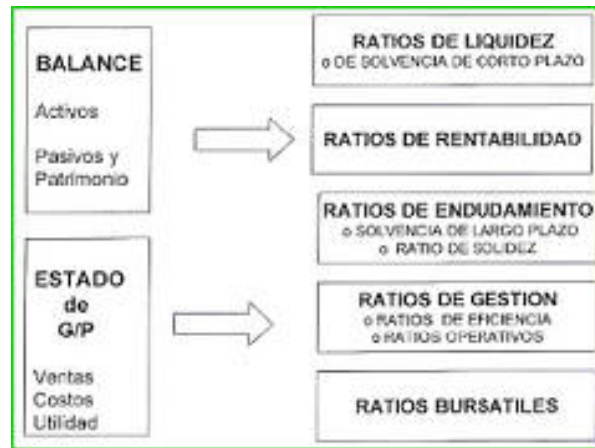
Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financieras.

Ratios de rotación de activos de indicar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.

Indicadores financieros de apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.

Indicadores financieros de rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.

Indicadores financieros sobre la política de dividendos, que dan una idea de la política de dividendos de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro.



Leyva y Olivo. (2015)

Estrategias Financieras

El Diccionario Libre (Free Dictionary) por Farlex define una estrategia financiera como las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes de

departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo.

Chandler A. (2000) propuso un concepto de "estrategia" el cual decía: "determinación de [objetivos](#) y planes a largo plazo, [acciones](#) a emprender y asignación de los [recursos](#) necesarios para alcanzar lo propuesto". Con este concepto se abarca la concepción básica y a la vez muy completa de estrategia, además, comprende varios aspectos interesantes como son: Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, elemento este de suma importancia; se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados; concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para lograr los objetivos y envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo.

Más adelante, hacia mediados de los setenta surgió el enfoque de la [administración estratégica](#), basado en el siguiente principio: el [diseño](#) general de una [organización](#) puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "[políticas](#)" y a la estrategia como uno de los factores claves en el [proceso](#) de la [administración](#) estratégica (Hofer y Schendel). Éstos autores se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la [administración](#) (actividades).

Pero, ¿qué es estrategia? Una definición simple es dirigir con [arte](#) una operación militar, otra definición dada por el [diccionario](#) de la Real Academia Española significa habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto.

Han transcurrido casi 25 siglos de SunTzu y casi dos siglos de Clausewitz, pero la estrategia es nueva en el ámbito empresarial habiéndose iniciado en la década de los 60 del siglo XX con Chandler A. (2000) y continuado por Igor Ansoff a partir de mediados de esta década y se llega a un nivel más alto con Michael Porter en las décadas de los 80 y los 90. En los negocios como en la [guerra](#), el [objetivo](#) de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse siempre evaluando correctamente los [límites](#) del combate. [La organización](#) y estrategia empresarial ha tomado mucho de la organización y estrategia militar y viceversa.

Como se ha planteado con anterioridad la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en [Estados Unidos](#). Vale la pena valorar la [evolución](#) del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 50 años.

El Doctor en [Ciencias](#) y [Profesor](#) Titular Fermín Orestes Rodríguez González y la Profesora Titular Sonia Alemany Ramos, cubanos, del Centro Coordinador de Estudios de [Dirección](#) del Ministerio de [Educación Superior](#) señalan al respecto: la dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, [métodos](#) y [técnicas](#) que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las [actitudes](#), tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la [cultura](#) de las [organizaciones](#) y las posturas futuras. Lo más importante de la dirección estratégica no son sus [herramientas](#), sino la "Intención Estratégica" (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la IE poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas. (Citado por MSc. Guillermo A. Ronda Pupo).

La Máster en Dirección Chacón B. (1999) define la dirección estratégica de la siguiente forma: es una [filosofía](#) de [trabajo](#) proactiva y extrovertida, con la

amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el [cambio](#) y la [creatividad](#), se basa en las probabilidades y el [riesgo](#); a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia [lógica](#) de [estrategias](#) y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.

2.3 Definición De Términos Básicos

Controlar: Dominar o ejercer autoridad sobre una o varias personas.

Coordinar: Disponer ordenadamente una serie de cosas de acuerdo con un método o sistema determinado.

Eficacia: Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Estrategia: Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

Gerencia: Cargo y gestión del gerente.

Mandar: Ordenar el que tiene autoridad la ejecución de algo.

Mejorar: Perfeccionar algo, haciéndolo pasar de un estado bueno a otro mejor.

Mejora continuo: Revisión e innovación continua de un proceso.

Optimizar: Mejorar un proceso.

Procesos administrativos: Es una cadena de funciones necesarias en una empresa para alcanzar un objetivo rentable.

Producto: Del latín (productos), se conoce como producto a aquello que ha sido fabricado.

Proveer: Suministrar o facilitar lo necesario o conveniente para un fin.

Servicio: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de la gente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se desarrollarán los objetivos específicos aplicados, técnicas metodologías recogidas, análisis e interpretaciones de resultado a fin de proporcionar viabilidad al estudio así como la solución que se plantea.

3.1 Tipo de Investigación

La investigación se basará en el desarrollo de un proyecto factible, puesto que permitió la elaboración de una propuesta de modelo o solución del problema, cuyo propósito es satisfacer una necesidad. Está enmarcada en una investigación de campo. Cervo y Berviam (1989) afirman “Se define la investigación de campo como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuesta a pregunta mediante el empleo de procesos científicos” (p.41).

En efecto, el Manual de Trabajos de Grados de Especializaciones y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)(2003), expresa que: “ Es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier de los paradigmas o enfoques de investigación conocidas o en desarrollo”(p.05).

3.2. Fases metodológicas de la investigación

Las fases metodológicas comprenden lo relativo al conjunto de procedimientos, métodos o técnicas que son necesarias para la obtención de los datos, de igual modo establecen los lineamientos o procedimientos seguir durante el desarrollo de la investigación. Este trabajo de grado, tuvo como objetivo general: Proponer un plan estratégico de gerencia para la implementación de indicadores financieros en la empresa Cartones la Luz C.A

3.2.1 Fase 1. Diagnóstico de la situación actual económica-financiera de la empresa Cartones la Luz C.A

En esta fase se comenzó por definir los sujetos de la investigación y quienes lo constituyen que son todos y cada uno de los individuos que interactúan en el entorno donde se desarrolla la misma y que fueron objeto de observación, la cual se llamó Población. En este sentido, una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos, e incluso documentos y a dichos conjuntos se le denomina población.

Para ello se procedió a identificar la problemática en la empresa mediante la Observación Directa que Tamayo (2003) define como: “Aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Es decir, sirve para recopilar datos e información mediante la percepción visual para observar los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades. (p.123)

El instrumento que se utilizó para recopilar la información fue una guía de observación, que de acuerdo a Fidias (2006):“Guía de observación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. (p.70)

Se aplicó dicha guía a través de una lista de cotejo que consto de un cuestionario con preguntas de tipo dicotómicas donde se dejó constancia de la observación de los investigadores y con ello se elaboró un análisis de lo observado en la misma. (ANEXO A)

3.2.2 Fase 2. Análisis de la condición financiera y el desempeño a través de indicadores o razones financieras de la Empresa Cartones la Luz C.A.

La siguiente fase, se analizó la condición financiera de la empresa para ello fue necesario indagar en el Departamento de Administración el estado en que se encuentra la empresa. Las herramientas que se utilizaron fue una entrevista estructurada con preguntas abiertas, al cual (Hernandez Sampieri, Roberto 2000), define es la comunicación establecida entre los investigadores y el sujeto estudiado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto

Arias F. (2012), hace mención a que “la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio” (p.81).

Por lo tanto, basándose en el número de trabajadores pertenecientes al Departamento de Administración de la Empresa Cartones la Luz, C.A dando como totalidad un resultado de (6) seis personas representando así el (100) cien %, que define la población que se maneja en el presente proyecto el cual es cuantificable de tipo Finita. Según Arias F. (2012) una población finita “es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que lo integran. Además, existe un riesgo documental de dichas unidades” (p.82). (ANEXO B)

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Tamayo (1999), “como la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente como se hizo la investigación”. En cuanto a la aplicación de

instrumentos de recolección de datos, que permitirán revelar la situación del departamento de ventas de la empresa Cartones la Luz, C.A, se realizó el uso de las siguientes técnicas de recolección de datos, que servirán de base en la toma de decisiones con respecto a los lineamiento para el mejoramiento continuo de los procesos de gestión y control administrativo en los diferentes departamentos de la empresa en cuestión.

Una entrevista es una técnica basada en un dialogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador puede obtener la información requerida.

3.4.3 Fase 3. Diseño de un Plan estratégico gerencial para la aplicación de indicadores financieros en la empresa Cartones la Luz C.A.

La elaboración de esta fase metodológica consistió en el desarrollo de la propuesta del presente trabajo de grado. Para esto en primer lugar se describe el contenido de la misma, a través del desarrollo de los factores que justifican su elaboración y cómo estuvo estructurada. Posterior a esto se indicaron cuáles son los objetivos de la propuesta, los cuales están directamente relacionados los factores administrativos identificados en la fase II de este estudio. Una vez señalados los objetivos a cumplir en la propuesta, se señala la justificación de la misma; en la cual se indica porqué es importante elaborarla y cuáles son los beneficios

La misma se desarrolló a través de un manual con los indicadores financieros donde se evidencia los análisis a la información a revelar así como la estructura del plan a través de un flujo-grama o diagrama de flujo que facilite el proceso de recolección de información y los involucrados en el proceso de la gerencia de la empresa.

Según Chiavenato I. (1993); El Flujograma o Diagrama de Flujo, “es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución” (p.66). Esto permitió a la investigación proporcionar a la empresa y a los integrantes de los departamentos de la empresa una manera visible y didáctica las funciones y procesos para optimizar la gestión dentro del entorno de trabajo obteniendo así como un mejoramiento continuo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Análisis de los datos

La siguiente actividad persigue transformar un conjunto de datos con el fin de poder corroborarlos, para así realizar la evaluación pertinente. Consiste en interpretar los datos de una situación e identificarlos, a través del análisis después de haber aplicado la técnica de recolección de datos, la cual consistió en la aplicación de una entrevista.

En relación al análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos de recolección de datos, Balestrini (2002), expresa lo siguiente: “al culminar la fase de recolección de datos, estos deben ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos”. (p.149).

Todo esto se realizara con el fin de establecer la situación actual en la cual se encuentra la empresa Cartones La Luz C.A con respecto al área financiera

Por otra parte el desarrollo de la entrevista se llevó a cabo primero con la aceptación de un experto para la validación de las preguntas contenidas en dicho instrumento, seguido de su aplicación por parte de los investigadores al personal financiero de la empresa. Luego se procedió a analizar los resultados obtenidos en cada pregunta dando un respectivo análisis acerca de los resultados obtenidos. La entrevista estuvo conformada por doce (12) preguntas estructuradas de manera abierta.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual económica-financiera de la empresa Cartones la Luz C.A

En este primer punto como se describió en el capítulo III, se aplicó el instrumento lista de cotejo, la misma tiene un contenido de doce (12) preguntas dirigidas a detectar a través de la visualización del campo de estudio la posición de la empresa con relación al tema seleccionado.

GUIA DE OBSERVACION

PREGUNTAS	SI	NO
-----------	----	----

1. ¿La empresa Cartones La Luz C.A tiene definida su misión, visión y objetivos a lograr?	x	
2. ¿Se evidencia en La empresa Cartones La Luz C.A la existencia manuales de procedimientos pertinentes para el correcto funcionamiento?		x
3. ¿Se observa si los Trabajadores del área administrativa cuentan con la información requerida para la toma de decisiones?		x
4. ¿Se observa si administración de la empresa trabaja conjuntamente con el otro departamento?		x
5.¿Se observa si la empresa elabora los estados financieros?		x
6.¿Cuenta La empresa Cartones La Luz C.A con un estratégico para el desarrollo de sus operaciones?	x	
7.¿La empresa realiza los registros contables mensualmente?		x
8. ¿Se observa si la empresa realiza movimientos elevados de sus inventarios?	x	
9. ¿Se constata la información del Departamento de Administración con los de Almacén y Productos Terminados?	x	
10.¿Se llevan a cabo registros de control de las operaciones realizadas en el Departamento de Administración?		x
11. ¿La empresa cuenta con un espacio adecuado para llevar a cabo las operaciones administrativas y contables?	x	
12.¿Se observa un buen clima organizacional?		x

Fuente: R. Leyva y R. Olivo (2015)

Análisis de la guía de observación

A continuación se presentaran criterio sobre lo apreciado con la guía de observación aunque la empresa Cartones La Luz C.A tiene perfectamente definida su misión, visión y objetivo, se consiguió con algunas irregularidades dentro de los procesos administrativos, cuando se habla de irregularidades no se refiere a ninguna ilícito, si no a la omisión de algunos pasos y algunos parámetros necesarios para garantizar el crecimiento constate de la empresa y la continuación de sus operaciones productivas y comerciales .

Siguiendo con el orden de lo evaluado con la guía de observación se debe resaltar como segundo punto que la organización no cuenta con ninguno de los manuales de procedimientos realizados en la empresa, lo cual trae como consecuencia negativa la dificultad para capacitar al personal y el no tener un instrumento que permita consultar cualquier inquietud perteneciente o resultante de las operaciones productivas, financieras o de cualquier otra índole.

A lo largo de la investigación se pudo constatar que el personal administrativo no manejan la información necesaria para la toma de decisiones que requiere la empresa, la cual viene a ser la otra debilidad observada, ese poco manejo de información afecta todos los departamentos de la empresa y sus actividades pertinentes.

Lo denominado como estados financieros no son elaborados dentro de la empresa Cartones La Luz C.A ya que los accionistas alegan que manejan la información necesaria para el constante accionar comercial y económico. Aunque la empresa posee un plan estratégico para el desarrollo de sus operaciones el cual tiene como primera característica una producción en masas.

Los registros contables si se realizan dentro de la empresa Cartones La Luz C.A sin embargo no mensualmente, se presentan retrasos por parte del departamento de contabilidad para la ejecución de la competencia.

La rotación de inventarios viene siendo otra cualidad de la empresa lo cual permite pensar que cuentan con una buena cartera de clientes los cuales los mantienen fuertes en el mercado a pesar de la situación país y las omisiones presentes.

Se evidencio nuevamente la falta de comunicación existente dentro de los departamentos de la empresa. Otra de las cualidades que posee la empresa es que cuenta con las estaciones necesarias no solo para el desarrollo de áreas contables y financieras sino también para cualquier otro de sus competencias o necesidades.

La falta de comunicación apreciada contamina cualquier clima organizacional así como la constante rotación de personal.

Fase II. Análisis de la condición financiera y el desempeño a través de indicadores o razones financieras de la Empresa Cartones la Luz C.A.

Se ejecutó las entrevistas estructuradas por un total de doce (12) preguntas abiertas, aplicada al ala financiera de la empresa Cartones La Luz C.A. con el objetivo de obtener información administrativa y financiera actualizada de la mencionada empresa.

Gerente general

1. ¿Qué criterios se siguen para delegar el manejo de las finanzas de la empresa cartonera la luz C.A.?

R: Debe contar con el conocimiento y la experiencia necesaria para el manejo de dicha responsabilidad

2. ¿Cuáles son las políticas de la empresa cartonera la luz C.A. para el manejo de sus inventarios?

R: Está establecido el método fifo para el manejo de los inventarios

3. ¿De qué manera se llevan los registros de costos y gastos operativos de la empresa?

R: Toda la documentación pertinente a los costos y gastos es almacenada de manera manual y de manera digital mediante Excel

4. ¿Sabe usted si la empresa posee deudas con alguna institución financiera?

R: Si la empresa tiene una deuda actual con banco de Venezuela

5. ¿Cuál es el mínimo requerido en el cual deben estar los inventarios de materia prima en la empresa cartonera la luz C.A.?

R: No está establecido un mínimo requerido de materia prima en los inventarios sin embargo se procura hacer adquisición de mercancías cada 30 días

6. ¿Cuáles son los presupuestos aprobados para el ejercicio económico actual?

R: La empresa cuenta con el crédito mencionado anteriormente para la ejecución de sus planes de trabajo, así como también aportes económicos por parte de los socios

7. ¿En quién recae las variaciones de los presupuestos elaborados para el ejercicio actual?

R: Alta gerencia

8. ¿Conoce cuál es la capacidad actual de endeudamiento con la que cuenta la empresa cartonera Luz C.A. para afrontar sus operaciones?

R: La capacidad de endeudamiento de la empresa nace desde el crédito otorgado la entidad bancaria así como los plazos por parte de los proveedores de materia prima

9. ¿Considera que el capital con que cuenta la empresa cartonera Luz C.A. es suficiente para la adquisición de sus bienes y servicios?

R: Determinar un capital en estos momentos es una tarea complicada por la situación que enfrentamos día a día, en ocasiones presentamos retraso al momento de cancelar facturas con los proveedores

10. ¿Se elabora un plan predeterminado para las utilidades por parte de la alta gerencia?

R: Si al principio del ejercicio es establecido diferentes parámetros entre los cuales se encuentran las utilidades esperadas al finalizar el ejercicio

11. ¿Se efectúan puntualmente las modificaciones al presupuesto producto de la inflación?

R: Si totalmente dicha modificación es primordial para mantenernos en el mercado

12. ¿Cree usted que existe una buena comunicación entre la alta gerencia y los demás departamentos?

R: La necesaria para poder operar la empresa

Análisis de la entrevista al gerente general

En la entrevista aplicada anteriormente se pudo conocer de la mano del gerente general de la empresa cartonera la luz C.A. diferentes tipos de información sobre el funcionamiento y dirección que se le da a la empresa

Como punto uno pudimos observar que tienen un criterio muy válido para el manejo del departamento financiero que se basa en el conocimiento y experiencia sobre el tema.

nos dio a conocer su política sobre el manejo de inventarios que es muy simple método fifo que se denomina como primero que entra primero que debe salir, con respecto al mínimo establecido para los inventarios de materia prima no tienen nada determinado sin embargo realizan las compras en espacios de tiempo de aproximadamente 30 días.

Manejan un sistema de control y registro contable manual y digital para tener respaldo de y facilidad de manejo de dicha información.

Aunque no tenemos detalles del crédito que tiene la organización con banco de Venezuela consideramos que no está por fuera de ningún parámetro, fue utilizado para mejora de infraestructura y financiar las operaciones del año en tránsito junto con aportes realizados por los socios, sin embargo la empresa ha presentado algunas demoras para cancelar obligaciones

La situación país coloca todo lo que tenga que ver con finanzas en el ojo de todos, la empresa cartonera la luz se ha visto afectada por todos estos fenómenos así como por no cumplir con criterios básicos de gerencia

Gerente producción

1. ¿Qué criterios se siguen para delegar el manejo de las finanzas de la empresa cartonera la luz C.A.?

R: Cada empleado debe poseer un conocimiento mínimo para poder ejecutar las directrices de los directores

2. ¿Cuáles son las políticas de la empresa cartonera la luz C.A. para el manejo de sus inventarios?

R: Se maneja con el método fifo

3. ¿De qué manera se llevan los registros de costos y gastos operativos de la empresa?

R: Manualmente lo que son los gastos extraordinarios, y seguidamente estos son pasados a una hoja de trabajo de office Excel

4. ¿Sabe usted si la empresa posee deudas con alguna institución financiera?

R: Si tiene un crédito para la adquisición de maquinaria y mejora del local con el banco Venezuela

5. ¿Cuál es el mínimo requerido en el cual deben estar los inventarios de materia prima en la empresa cartonera la luz C.A.?

R: De manera predeterminada la compra de materia prima se realiza con un periodo no mayor a 30 días, de esta manera obtenemos abastecidos los almacenes y en caso de emergencia de no recibir por parte de los proveedores tenemos inventarios para no parar la producción

6. ¿Cuáles son los presupuestos aprobados para el ejercicio económico actual?

R: A nivel presupuestario la empresa posee un crédito bancario y créditos otorgados por nuestros proveedores de insumos

7. ¿En quién recae las variaciones de los presupuestos elaborados para el ejercicio actual?

R: Esa es una decisión que toman los socios (directores).

¿Conoce cuál es la capacidad actual de endeudamiento con la que cuenta la empresa cartonera Luz C.A. para afrontar sus operaciones?

R: No la conozco, se de los créditos otorgados por proveedores pero con ello no determinamos lo solicitado en la pregunta

7. ¿Considera que el capital con que cuenta la empresa cartonera Luz C.A. es suficiente para la adquisición de sus bienes y servicios?

R: Posiblemente no llegue al mínimo requerido, muchos factores influyen en eso, no se aprovecha al máximo la capacidad instalada

8. ¿Se elabora un plan predeterminado para las utilidades por parte de la alta gerencia?

R: Como toda organización la empresa establece un mínimo deseado, de esta manera cubrimos lo establecido por la ley.

9. ¿Se efectúan puntualmente las modificaciones al presupuesto producto de la inflación?

R: Efectivamente en Venezuela cualquier empresa que no corrija sus costos a la par de la inflación estaría en banca rota

10. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre la alta gerencia y los demás departamentos?

R: Se trata de transmitir la idea de esta manera logramos la producción para mantener los clientes que ya tenemos.

Análisis

La entrevista anterior presenta una información muy parecida a la recaudada anteriormente con el otro personal administrativo, sin embargo arrojó un dato que anteriormente no manejábamos, la empresa se encuentra por debajo del nivel de su capacidad instalada, lo cual tiene un impacto negativo en las operaciones económicas

Gerente de finanzas

1. ¿Qué criterios se siguen para delegar el manejo de las finanzas de la empresa Cartones La Luz C.A?

R: Para la toma de decisiones es importante que los empleados sigan las directrices de los directores, conocimiento y experiencia de la materia

2. ¿Cuáles son las políticas de la empresa Cartones La Luz C.A para el manejo de sus inventarios?

R: Método fifo

3. ¿De qué manera se llevan los registros de costos y gastos operativos de la empresa?

R: Los gastos operativos no poseen variación periódica, se maneja financieramente a través del Excel office

4. ¿Sabe usted si la empresa posee deudas con alguna institución financiera?

R: Crédito bancario con el banco de Venezuela

5. ¿Cuál es el mínimo requerido en el cual deben estar los inventarios de materia prima en la empresa cartonera la luz C.A.?

R: Como protocolo no existe un mínimo de inventario.

6. ¿Cuáles son los presupuestos aprobados para el ejercicio económico actual?

R: Crédito con banco de Venezuela, crédito otorgado por los proveedores, periódicas aportes de capital por parte de los dueños

11. ¿En quién recae las variaciones de los presupuestos elaborados para el ejercicio actual?

R: Los accionistas y mi persona

12. ¿Conoce cuál es la capacidad actual de endeudamiento con la que cuenta la empresa cartonera la luz C.A. para afrontar sus operaciones?

R: Si lo conozco

9. ¿Considera que el capital con que cuenta la empresa cartonera la luz C.A. es suficiente para la adquisición de sus bienes y servicios?

R: La situación que vive nuestro país hace difícil que algún capital sea suficiente para afrontar obligaciones ya que la devaluación cada día reduce el poder del dinero

10. ¿Se elabora un plan predeterminado para las utilidades por parte de la alta gerencia?

R: El establecido por el código de comercio

11. ¿se efectúan puntualmente las modificaciones al presupuesto producto de la inflación?

R: Si se realizan modificaciones periódicamente en función de la inflación, ya que esta se ve reflejada en el precio de la materia prima que nos surten mensualmente.

12. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre la alta gerencia y los demás departamentos?

R: Sinceramente, la comunicación no es de las mejores,

Análisis.

Este último análisis evidencio los mismos resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores a los otros trabajadores, existe un problema de solvencia, sin embargo determinar el tamaño del mismo es complicado para nosotros desde cualquier punto de vista ya que no manejamos ningún tipo de valor

Entrevista al contador

1. ¿Qué criterios se siguen para delegar el manejo de las finanzas de la empresa cartonera La Luz C.A?

R: Por el tiempo que tengo trabajando en la empresa podría decir que los criterios son varios y diversos pero cabe resaltar que el manejo de los conocimientos es muy importante

2. ¿Cuáles son las políticas de la empresa cartonera la luz C.A. para el manejo de sus inventarios?

R: El manejo de inventario en la empresa es el sistema fifo, este consiste en que se desincorpora lo primero que entra al registro.

3. ¿De qué manera se llevan los registros de costos y gastos operativos de la empresa?

R: Como software se maneja el office Excel, con respecto a los gastos operativos se sabe que son siempre los mismos ya que la empresa no posee una variación importante con respecto a sueldos y salarios, o gastos de local.

4. ¿Sabe usted si la empresa posee deudas con alguna institución financiera?

R: Si con banco de Venezuela

5. ¿Cuál es el mínimo requerido en el cual deben estar los inventarios de materia prima en la empresa cartonera la luz C.A.?

R: No existe un mínimo requerido o establecido para la materia prima, aunque las compras de materia prima se realizan en un plazo no mayor a 30 días.

6. ¿Cuáles son los presupuestos aprobados para el ejercicio económico actual?

R: Son el crédito aprobado y algunos aportes de los accionistas

7. ¿En quién recae las variaciones de los presupuestos elaborados para el ejercicio actual?

R: Los directores toman esas decisiones

8. ¿Conoce cuál es la capacidad actual de endeudamiento con la que cuenta la empresa cartonera la luz C.A. para afrontar sus operaciones?

R: La empresa posee un pasivo financiero y los demás créditos que posee la empresa es con los proveedores de materia prima

9. ¿Considera que el capital con que cuenta la empresa cartonera la luz C.A. es suficiente para la adquisición de sus bienes y servicios?

R: Suficiente no es, la inflación es muy grande y existen algunas facturas pendientes por cancelar

10. ¿Se elabora un plan predeterminado para las utilidades por parte de la alta gerencia?

R: Aunque manejo la contabilidad de la empresa, el conocimiento de las utilidades de la empresa son las establecidas por la ley.

11. ¿Se efectúan puntualmente las modificaciones al presupuesto producto de la inflación?

R: Si, se efectúan las modificaciones periódicamente

12. ¿Considera usted que existe buena comunicación entre la alta gerencia y los demás departamento?

R: La justa y necesaria para mantener la empresa

Análisis

La entrevista actual permite concretar teorías anteriores como que si se maneja la misma política para manejo de inventarios, se logra observar en esta entrevista que la comunicación esta mermada por parte de la directiva hacia los otros departamentos. Nuevamente se evidencio la existencia de obligaciones económicas sin cancelar.

Analista de compras

1. ¿Qué criterios se siguen para delegar el manejo de las finanzas de la empresa cartonera la luz C.A.?

R: Los criterios que tenemos para el manejo de las cuentas, productos financieros, las deudas que en algún momento toma la empresa son a disposición y decisión estricta de los dueños.

2. ¿Cuáles son las políticas de la empresa cartonera la luz C.A. para el manejo de sus inventarios?

R: La manera en que la empresa maneja los inventarios fifo, trabajamos con lo primero que entra es lo primero que sale, de esta manera encontramos mejor flujo de dinero.

3. ¿De qué manera se llevan los registros de costos y gastos operativos de la empresa?

R: Con respecto a los gastos, poseemos muchos gastos fijos (salarios, luz) con respecto a los gastos operativos, la empresa posee muy pocos, ya que los trabajos son bastante manuales y poco sistematizados. De igual forma la manera de registro es a través del programa Excel office.

4. ¿Sabe usted si la empresa posee deudas con alguna institución financiera?

R: Si, la empresa posee un crédito por 4 años con la institución banco de Venezuela

5. ¿Cuál es el mínimo requerido en el cual deben estar los inventarios de materia prima en la empresa cartonera la luz C.A.?

R: No hay políticas establecidas pero la solicitud de mercancía se realiza en un plazo máximo de 30 días

6. ¿Cuáles son los presupuestos aprobados para el ejercicio económico actual?

R: Como presupuesto, se puede considerar el crédito que se solicito hace dos años, pero si establecemos “presupuesto “como estrategias con objetivos, no poseemos.

7. ¿En quién recae las variaciones de los presupuestos elaborados para el ejercicio actual?

R: 100% en los dueños de la empresa.

8. ¿Conoce cuál es la capacidad actual de endeudamiento con la que cuenta la empresa cartonera Luz C.A. para afrontar sus operaciones?

R: Como capacidad de endeudamiento no la conozco, se que se tiene pasivos con banco de Venezuela y algunos proveedores

9. ¿Considera que el capital con que cuenta la empresa cartonera Luz C.A. es suficiente para la adquisición de sus bienes y servicios?

R: No conozco con montos el capital actual de la empresa, sin embargo considero que su poder adquisitivo ya no es igual al de hace unos años

10. ¿Se elabora un plan predeterminado para las utilidades por parte de la alta gerencia?

R: Pre-establecido no se tiene ningún plan, se trata de cumplir con lo exigido por la ley.

11. ¿Se efectúan puntualmente las modificaciones al presupuesto producto de la inflación?

R: Si se procura realizarse puntualmente

12. ¿Cree usted que existe una buena comunicación entre la alta gerencia y los demás departamentos?

R: Nos otorgan la información necesaria para el manejo del departamento.

Análisis

La opinión del analista de compras no está lejos de lo expresado por el gerente general que podemos decir que es nuestro patrón de referencia así como la lista de observaciones, debemos resaltar que se denota que varias decisiones y políticas solo son manejadas por los dueños de la empresa y que su participación es prácticamente nula lo cual quizás no permita que ejecuten su trabajo con la mayor eficiencia posible ya que existe la posibilidad que desconozcan información que sea vital para el desarrollo de planes de trabajo, logísticas empresariales etc.

Entrevista a la analista de venta

1. ¿Qué criterios se siguen para delegar el manejo de las finanzas de la empresa cartonera la luz C.A.?

R: Los criterios son bastante amplios ya que la dirección de la empresa se maneja dependiendo de la opinión de los directores

2. ¿Cuáles son las políticas de la empresa cartonera la luz C.A. para el manejo de sus inventarios?

R: El manejo de los inventarios es fifo

3. ¿De qué manera se llevan los registros de costos y gastos operativos de la empresa?

R: La empresa lleva los registros en Excel y las ventas se manejan por volumen lo que hace las cosas más fáciles.

4. ¿Sabe usted si la empresa posee deudas con alguna institución financiera?

R: No lo se

5. ¿Cuál es el mínimo requerido en el cual deben estar los inventarios de materia prima en la empresa cartonera la luz C.A.?

R: Por mi parte, el departamento de ventas no maneja conocimiento sobre los inventarios mínimos.

6. ¿Cuáles son los presupuestos aprobados para el ejercicio económico actual?

R: Supongo que los créditos otorgados por entidades bancarias y proveedores así como algunos aportes realizados por los socios

7. ¿En quién recae las variaciones de los presupuestos elaborados para el ejercicio actual?

R: Todo cae en las decisiones de los directores, desde la compra de la materia prima y producción

8. ¿Conoce cuál es la capacidad actual de endeudamiento con la que cuenta la empresa cartonera Luz C.A. para afrontar sus operaciones?

R: En mi posición no poseo conocimiento de créditos con instituciones financieras, más sé que de vez en cuando hay que extender el plazo de pago con los proveedores.

9. ¿Considera que el capital con el que cuenta la empresa cartonera Luz C.A. es suficiente para la adquisición de sus bienes y servicios?

R: Muchas veces hemos tenido la capacidad de ampliar las ventas y por motivos de poco producto terminado no hemos adquirido nuevas cuentas.

10. ¿Se elabora un plan predeterminado para las utilidades por parte de la alta gerencia?

R: Las utilidades han sido siempre las que otorga la ley, si sé que pudieran ser mejores si se pudiera mejorar la empresa.

11. ¿Se efectúan puntualmente las modificaciones al presupuesto producto de la inflación?

R: El precio de los productos si van variando a la par de la inflación

12. ¿cree usted que existe una buena comunicación entre la alta gerencia y los demás departamentos?

R: Me parece que la información no es la necesaria para lo que demanda la empresa

Análisis

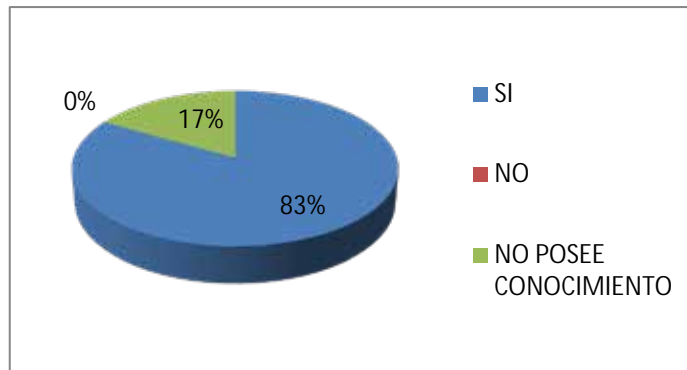
Se pudo detectar que los departamentos se encuentran bastantes independientes unos de otros, mas no son libres de tomar decisiones autónomas sin la respectiva comunicación a la alta gerencia, seguidamente se pudo observar que los cargos se encuentran bastante limitados, de esta forma el apoyo dentro de la organización entre departamentos es complicada, aunque en algunos casos necesaria. Como principal problema se vio que el departamento de venta se encuentra trabajando con el mínimo de esfuerzo debido a que no puede crecer por falta de producción, la cual esta última, recae por la poca solvencia

A continuación se presenta los resultados obtenidos de manera cuali-cuantitativa de la entrevista aplicada a los trabajadores del personal administrativo de la empresa Cartones La Luz C.A

Ítem 1. (1) ¿Sabe usted si la empresa posee deudas con alguna Institución Financiera?

TABLA N°1: CONOCIMIENTO DE LA DEUDA		
ITEMS	ENCUESTADO	PORCENTTAJ
SI	5	83%
NO POSEE CONOCIMIENTO	1	17%

Gráfico 1. Porcentaje de conocimiento de las deudas

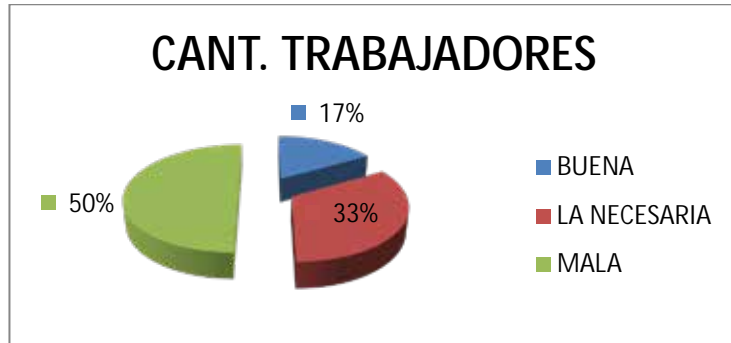


Análisis:

En los resultados arrojados en este gráfico Nro. 1 se observa que el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados en la entrevista, señalan que la empresa si cuenta con deudas con una institución financiera (BANCO DE VENEZUELA). En esta sentido, es importante conseguir que la empresa posea una alta liquidez financiera.

Ítem 2 (2) ¿Cree usted que existe una buena comunicación entre la alta gerencia y los demás departamentos?

TABLA N°2: OPINION DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA		
ITEMS	ENCUESTADO	PORCENTTAJE
BUENA	1	83%
LA NECESARIA	2	17%

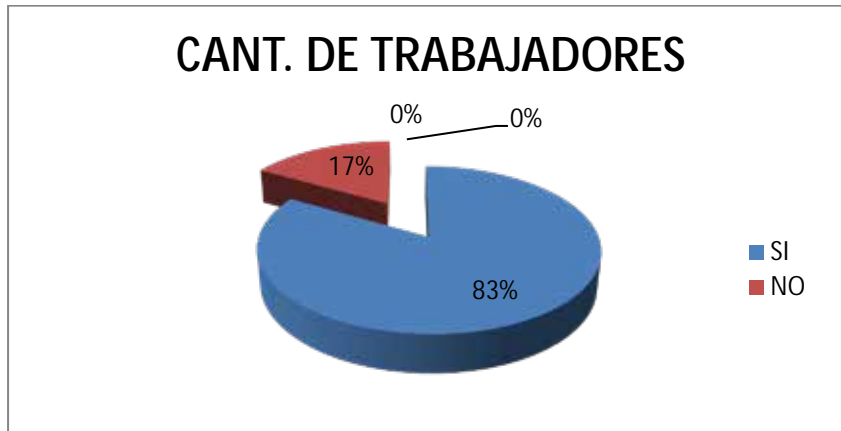


Análisis:

En los resultados arrojados en este grafico Nro. 2 Se observa que el cincuenta por ciento (50%) de los entrevistados, opinan de que existe una mala comunicación dentro de los departamentos mientras que el treinta y tres (33%) de los encuestado opinan que existe una comunicación necesaria para la ejecución de las operaciones, con menos de los entrevistados un diez y siete por ciento (17%) opina que es buena la comunicación entre os departamentos.

Ítem 3 (3). ¿Se elabora un plan predeterminado para las utilidades por parte de la alta gerencia?

TABLA N°1: PLANIFICACION DE LAS UTILIDADES		
ITEMS	ENCUESTADO	PORCENTTAJE
SI	5	83%
NO	1	17%



Análisis

En los resultados arrojados en este grafico Nro. 3 Se observa que el ochenta y tres por ciento (83%) de los entrevistados, señalan que la empresa si cuenta con una planificación empresarial para el pago de la utilidades al final del ejercicio, y que tan solo el diez y siete por ciento (17%) de los entrevistados señalan que no se tiene una correcta planificación para la cancelación de las utilidades por parte de la empresa Cartones La Luz C.A.

CAPITULO V

PROPUESTA

“PLAN ETRATEGICO DE GERENCIA PARA LA IMPLANTACION DE INDICADORES FINANCIEROS EN LA EMPRESA CARTONES LA LUZ C.A.”

Introducción

En la actualidad, se viene notando que muchas empresas se han visto en la necesidad de cambiar su manera de operar, debido a los diferentes cambios en la economía venezolana y las tendencia financieras. En tal sentido, para el actual trabajo de investigación, la empresa Cartones La Luz C.A., dedicada a la producción de bandejas y platos de cartón a grandes mayoristas y más de 100 locales comerciales, está buscando la manera de sinserisar sus cuentas, de esta manera tomar decisiones correctas en tiempo real lo que llevaría a la empresa a una mejora sustancial en temas de liquidez y rendimiento de la empresa, dicho problema se ha evidenciado en los atrasos con los pagos de los proveedores, adicionalmente la empresa no posee un sistema actualizado que tenga la capacidad de manejar correctamente los inventarios de mercancía, esto crea una mal ambiente laboral ya que existe un alto porcentaje de riesgo humano debido a que la modalidad implementada es manual y produce una falta de comunicación dentro de la institución ofreciendo poca versatilidad para y por los trabajadores, y si sumamos la inflación que se está manifestando en Venezuela, da como resultado una devaluación constante de la moneda, lo que produce un estancamiento financiero con pocas probabilidades de crecer.

En base a lo anteriormente expu y tomando en cuenta los resultados del estudio, producto de la aplicación de la entrevista dirigida a todos los trabajadores de la empresa, desde los analistas de compras hasta el gerente general de la empresa, se planteó el plan estratégico que permitió implementar los indicadores financieros deseados, para lograr una mejoría financiera.

5.1 Objetivos del plan estratégico

5.1.2 Objetivo General

Orientar la implantación de indicadores financieros en la empresa Cartones La Luz C.A. para una mejor toma de decisiones.

5.1.3 Objetivos Específicos

Implantación un sistema de administración contable para la mejora de recolección de datos y poder tener las cuentas actualizadas diariamente.

Implantar indicadores financieros, tanto el índice de endeudamiento, índice de rentabilidad, índice operacional, indicadores de rentabilidad, operacionales y índice de liquidez, en los diferentes departamentos de la empresa Cartones La Luz C.A.

5.2 Misión y visión

5.2.1 Misión

Como objetivo empresarial es ofrecer una mejor opción de precios y cubriendo las diferentes necesidades del cliente, dentro del mercado tan competitivo de las bandejas y platos de cartón en la región central del país.

5.2.1 Visión

Lograr establecer la empresa Cartones La Luz C.A. como una referencia nacional como la principal productora de bandeja y platos de cartón, siendo luego de ser la más grande a nivel regional.

5.3 Descripción de la propuesta

La presente propuesta es orientar la implementación de indicadores financieros direccionado a los departamentos de administración y operación de la empresa Cartones La Luz C.A., dicha propuesta se fundamenta tomando en cuenta las entrevistas realizadas a los diferentes trabajadores de la empresa las cuales se describirán a continuación, además de realizar una visita personalmente por parte de los investigadores, adicionalmente basándonos en las respuestas a la entrevista pudimos obtener respuestas que se pudieron trasladar de lo cualitativo a lo cuantitativo, estas entrevistas fueron estructuradas con objeto de obtener información acerca del manejo de los inventarios, encontrar sobre cual base se soportan los gerentes (directores) para la toma de dediciones, ya que su principal miedo es ser absorbido por la inflación creciente que existe en Venezuela.

En la actualidad, los cambios en algún momento pueden ser un gran paso, a veces difícil pero es la mejor decisión, estos pueden ser tan abruptos como la inflación que sufre el país en su actualidad y es este último punto del cual los gerente de la empresa se quieren cuidar, sin embargo, la empresa Cartones La Luz C.A. tiene varias deficiencias diferente sectores de la empresa en la que con una buena gestión gerencial se puede revolver.

Siguiendo la idea a desarrollar, la actualización a nivel estructural y organizacional tiene que ser primordial, ya que la idea del actual proyecto es la implementación de indicadores financieros como instrumento de ayuda a la

toma de decisiones, y esta no puede ser posible con manejos de inventarios manuales y con cuentas no actualizadas, es determinante también que la comunicación institucional sea efectiva, y no solo la necesaria para el desarrollo de la operaciones, de esta forma la gestión que se pretende con este proyecto puede afectar positivamente a los departamentos de administración como la alta gerencia y que esta se mantengan en la misma línea de trabajo durante el tiempo y es lo más recomendable para mantener en buen rumbo a la empresa. Los instrumentos financieros que se pretende aplicar pueden determinar la situación económica y el posicionamiento financiero que posee la empresa dentro de un mercado tan inestable como el venezolano; adicionalmente se tiene que tener cuidado con las políticas de manejo de inventario con que se maneja la empresa ya que esta puede determinar, tanto un incremento en su rentabilidad, como el inicio de la quiebra de la empresa.

5.4 Plan Estratégico

Para empezar el plan estratégico que la empresa debe aplicar, se debe dar un preámbulo acerca de los pasos de dicho plan, primeramente como está expuesto en los objetivos de la propuesta de la presente investigación, se debe realizar un análisis insondable acerca de cuáles son las formas de comunicación dentro de los departamentos, como se transmite la información que hace operacional a la organización, de igual forma se debe analizar qué tan efectivo es el proceso del departamento de administración con respecto a los registros de las cuentas de la empresa Cartones La Luz C.A.

Para seguir el orden de los objetivos de la propuesta, se encontró la implantación de los indicadores financieros como base importante para la ejecución de este proyecto, estos indicadores que se quieren implementar son el índice de endeudamiento, índice de rentabilidad, índice operacional,

indicadores de rentabilidad, operacionales y índice de liquidez. De esta manera se puede encontrar donde la empresa se puede afincar de mejor forma para catapultar sus estados financieros. En tal sentido, la alta gerencia no posee ningún instrumento donde se pueda apoyar para la correcta toma de decisiones.

Por último se procederá por precaución a realizar una evaluación financiera, poniendo como parámetro de comparación los periodos económicos anteriores, poniendo como inicio el primer día del mes de enero del año dos mil diez y seis (01/01/2016). Adicionalmente se puede plantear reuniones con consultores para evaluar si la comunicación dentro de la organización ha mejorado, sin embargo, se proyecta que con la implantación de los indicadores exista una mayor dependencia de la comunicación para la mejora de las operaciones lo que va resultar una mejora de rendimiento financiero.

5.4.1 Sistema de administración contable para la mejora de recolección de dato.

De entrada a los problemas que se desean atacar, el comunicacional es la principal fuente de desequilibrio que podemos encontrar antes de meternos con los indicadores financieros. Para dicho problema, se establece como primer paso proponer la ejecución de diferentes talleres de trabajos que se caracterizaran con charlas, exposiciones, con los que se les informaran al personal de cada departamento sus diferentes valores que son necesarios para el accionar de las otras competencias como profesional, de esta forma se pretende crear sentido de pertenencia de parte de los trabajadores, así como la integración de los trabajadores en la toma de decisiones de parte de la alta gerencia. Seguidamente se recomienda la elaboración de manuales en donde todo trabajador pueda consultar, situaciones comunes o particulares pertenecientes a su departamento u empresa.

Para que este último proceso sea efectivo y eficaz, se debe implementar herramientas donde los trabajadores puedan vaciar la información de manera rápida, segura y en tiempo real. Uno de los programas que por excelencia mundial se maneja es el SAP ((Sistemas, Aplicaciones y Productos) dicho sistema de administración contable tiene la versatilidad de poder ser ejecutado en empresas pequeñas o grandes, este se amolda a la necesidad del cliente. Sin embargo, para el manejo de este programa la empresa debe ofrecer talleres que tienen un duración de tres (3) meses, como propuesta se plantea que los trabajadores se vayan hacer el taller alternadamente de manera que se pueda mantener un equilibrio en la organización, no se pierda el control de la misma, y no exista un vacío en los departamentos. Este programa ofrece una herramienta que puede definir la estructura organizativa y funcional de la empresa, con esta herramienta los empleados pueden evaluar la gestión de materiales, venta y distribución, contabilidad financiera, gestión de calidad; lo que permite centralizar y controlar de forma ordenada los accesos otorgados a los usuarios de dichas aplicaciones.

5.4.2 Indicadores de gestión financieros en la administración de la empresa Cartones La Luz C.A. para la correcta toma de decisiones.

En esta sección, se detallan los indicadores propuestos para la empresa objeto de estudio; sin embargo, debe tenerse en cuenta que se pueden incluir muchos más, dado que los mismos pretenden servir como referencia o punto de partida. Dicha partida, es importante establecerla ya que esta se presentara como principal parámetro de comparación al momento de evaluación.

La alta gerencia conjuntamente con los demás departamentos serán quienes establezcan los rangos hasta donde se quiere averiguar o alcanzar la puntualidad del proyecto.

ANALISIS DE LIQUIDEZ					
INDICADORE N°	2	AREA	ADMINISTRACION	FECHA	01/01/2016
NOMBRE	Indices de liquidez				
OBJETIVO	Medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus adeudados a corto plazo				
UNIDAD DE MEDIDA	Bolívares				
CALCULO	Índice de Liquidez _____				
RESPONSABLE	Gerente de finanzas				
FUENTE DE INFORMACION	Estado de resultado, balance general				
FRECUENCIA	Mensual				
INTERPRETACION	Con este indicador se podrá tener conocimiento en cifras de cuál es la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones por cada bolívar que tiene de deuda				

Fuente: R. Leyva, R. Olivo 2015

ANALISIS DE LIQUIDEZ				
INDICADORE N°	2	AREA	ADMINISTRACION	FECHA
NOMBRE	Prueba ácida			
OBJETIVO	Medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus adeudados a corto plazo, pero se desincorpora los inventarios			
UNIDAD DE MEDIDA	Bolivares			

RESPONSIBLE	Gerente de finanzas			
FUENTE DE INFORMACION	Estado de resultado, balance general			
FRECUENCIA	Mensual			
INTERPRETACION	Con esto se maneja con mayor exactitud la capacidad con la que cuenta la organización para afrontar sus compromisos sin la necesidad de			

contar con los bs pertenecientes a la parte del inventario
--

Fuente: R. Leyva, R. Olivo 2015

ANALISIS DE ACTIVIDAD(RAZON DE EFICIENCIA)					
INDICADORE N°	3	ARE A	OPERACIÓ N	FECH A	01/01/201 6
NOMBRE	Rotación de inventario				
OBJETIVO	Medir la actividad o liquidez del inventario				
UNIDAD DE MEDIDA	Bolívares/unidad				
CALCULO	_____				
RESPONSIBLE	Gerente de operaciones				
FUENTE DE INFORMACION	libro de inventario.				
FRECUENCIA	Mensual				
INTERPRETACION	Este indicador determina en promedio la capacidad que tiene la empresa para rotar sus inventarios en día, como se trata de una empresa manufacturera es usual encontrar inventarios de material prima, inventarios de productos en				

proceso y de productos terminados, por lo que dicha información se tomara en cuenta en los inventarios finales
--

Fuente: R. Leyva, R. Olivo 2015

ANALISIS DE ACTIVIDAD					
INDICADORE N°	4	AREA	ADMINISTRACION	FECHA	
NOMBRE	Rotación de activo fijo				
OBJETIVO	Determinar mediante el calculo la eficiencia con la empresa ha usado los activos fijo, ingresos en la persecución de las ventas				
UNIDAD DE MEDIDA	Bolívares				
CALCULO	_____				
RESPONSIBLE	Gerente de operaciones, gerente de finanzas				
FUENTE DE INFORMACION	balance general, resumen de ventas				
FRECUENCIA	Bimensual				
INTERPRETACION	Este indicador permitirá conocer a la empresa sin los recursos monetarios fueron utilizados de la manera establecida comparándolos con la utilidad conseguida				

Fuente: R. Leyva, R. Olivo 2015

ANALISIS DE ENDEUDAMIENTO(RAZON DE DEUDA)				
INDICADORE N°	5	AREA	ADMINISTRACION	FECHA
NOMBRE	INDICE DE ENDEUDAMIENTO			
OBJETIVO	Medir la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa			
UNIDAD DE MEDIDA	Bolívares			
CALCULO	_____			
RESPONSIBLE	Gerente de general, gerente de finanzas			
FUENTE DE INFORMACION	balance general, estado de resultado			
FRECUENCIA	Bimensual			
INTERPRETACION	Sirve para determinar la deuda relativa de la empresa, se indica que por cada bolívar de activo, la empresa ha destinado una porción del mismo para respaldar su deuda y el complemento se hará a través del patrimonio de la empresa			

Fuente: R. Leyva, R. Olivo 2015

ANALISIS DE ENDEUDAMIENTO					
INDICADORE N°	6	AREA	ADMINISTRACION	FECHA	
NOMBRE	Índice del número de veces en que se ha ganado intereses				
OBJETIVO	Calcular la capacidad de cubrir pagos de intereses contractuales.				
UNIDAD DE MEDIDA	Bolivares				
CALCULO	_____				
RESPONSABLE	Gerente de general, gerente de finanzas				
FUENTE DE INFORMACION	balance general, estado de resultado				
FRECUENCIA	Bimensual				
INTERPRETACION	Mediante este indicador se conocerá como la empresa puede afrontar los intereses provenientes del ejercicio económico, en caso de solicitar préstamos a terceros				

Fuente: R. Leyva, R. Olivo 2015

ANALISIS DE RENTABILIDAD					
INDICADORE N°	7	ARE	ADMINISTRAIO	FECH	
	A	N	A		
NOMBRE	Margen bruto de utilidad				
OBJETIVO	Determinar la cantidad de dinero que le queda a la empresa después de cancelar sus obligaciones.				
UNIDAD DE MEDIDA	Bolívares				
CALCULO	= _____				
RESPONSABLE	Gerente de general, gerente de finanzas				
FUENTE DE INFORMACION	balance general, estado de resultado, resumen de ventas				
FRECUENCIA	Mensual				
INTERPRETACION	Un indicador que otorga la cifra del beneficio ganado al finalizar el ejercicio				

Fuente: R. Leyva, R. Olivo 2015

ANALISIS DE RENTABILIDAD					
INDICADORE N°	8	AREA	ADMINISTRAION	FECHA	
NOMBRE	Rentabilidad de patrimonio				
OBJETIVO	Evaluar en porcentaje cual fue su rentabilidad del ejercicio económico				
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje				
CALCULO	_____				
RESPONSABLE	Gerente de general				
FUENTE DE INFORMACION	balance general, estado de resultado, resumen de ventas				
FRECUENCIA	Annual				
INTERPRETACION	Con este indicador la administración conocerá el porcentaje perteneciente a la utilidad arrojada al final del ejercicio económico perteneciente a la institución				

Fuente: R. Leyva, R. Olivo 2015

5.5. Análisis de factibilidad de la propuesta.

Para la aplicación de los indicadores financieros y el programa administrativo contable (SAP) en los diferentes departamentos de la empresa Cartones La Luz C.A. es preciso garantizar que la propuesta sea viable desde el punto de vista operativo, técnico y económico. Por lo que seguidamente se presentan un breve análisis sobre la factibilidad que tiene la gestión, ejecución y puesta en marcha de la propuesta.

5.5.1. Factibilidad Técnica

En lo referente a la tecnología, la empresa Cartones La Luz C.A., posee maquinarias y equipos computacionales (Software y hardware) que facilitan la implementación de la propuesta y la medición de los resultados; por lo tanto, se considera absolutamente viable desde la perspectiva técnica.

5.5.2. Factibilidad Operativa

A nivel operativo, la organización ciertamente no posee un capital humano capacitado para la puesta en marcha de la propuesta, sin embargo los programas propuestos contienen todo el proceso de instalación y adiestramiento del personal lo cual hace posible dicho elemento

5.5.3. Factibilidad Económica

Este aspecto, representa el estudio costo-beneficio en relación a la disponibilidad de recursos financieros indispensables para la ejecución de la propuesta. En ese sentido, la inversión necesaria será la adquisición del programa SAP, lo cual será amortizado a lo largo de la ejecución del proyecto, sin embargo, los mismos recursos de la institución en cuanto a equipos, insumos y recursos humanos. Por otra parte, la entidad se verá beneficiada

porque a partir de su aplicación, podrá realizar evaluaciones sobre el impacto financiero de su gestión productiva y corregir las fallas.

CONCLUSION

Teniendo establecidos los puntos del estudio y el análisis e interpretación de los resultados adquiridos, se concluyó:

La Empresa Cartones la Luz C.A elabora un producto con un nivel alto de demanda en el País en el Área de panadería y pastelería, posee nivel apropiados para fabricarse lo cual le permite elaborar productos de calidad que lo hace atractivo para los clientes ubicados en Valencia Estado Carabobo. Aun así se manifestaron irregularidades dentro de los departamentos administrativos debido a diferentes razones como lo son situación País, problemas comunicativos en cuanto a números lo cual hace difícil el desarrollo de los departamentos.

La empresa utiliza un riguroso método para manejar la información financiera que no favorece desde ningún punto de vista, es por ello que se presentó un plan dirigido al Área administrativa que busco mejorar esa política mediante el desarrollo de indicadores de diferentes resultados.

En lo que representa a los procesos administrativos que comprenden la empresa se evidencio la ausencia de instrumentos financieros necesarios para el funcionamiento vital de los dichos.

En cuanto a los departamentos, como el de compra de materia prima con la elaboración de algunos instrumentos se vería en la capacidad de diseñar planes de compra a futuro y adquirir mayor mercancía de la común o compras en periodos más reducidos para reforzar sus inventarios.

Con el desarrollo de la lista de cotejo y las entrevistas se pudo determinar diferentes carencias en las áreas administrativas, los trabajadores pertenecientes al departamento no tienen pleno conocimiento de las deudas que posee la empresa, así como un problema comunicacional por parte de la alta gerencia hacia el resto de los departamentos y la no elaboración de planes de trabajo previos al ejercicio lo cual constituyo a la implantación de diferentes indicadores financieros los cuales generaran en la organización mayor control de las operaciones, diferentes resultados que permitirán creación de estrategias organizacionales.

La junta directiva se encuentra dispuesta a trabajar de la mano con los departamentos de la empresa en fin de obtener una meta de mayor envergadura

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones arrojadas por la investigación y los resultados obtenidos se plantea a continuación algunas recomendaciones para mejorar el funcionamiento y la obtención de resultados en el ala financiera de la empresa Cartones La Luz C.A

1. Tomar en cuenta los trabajos recomendados en la actividad anterior así como el desarrollo de los instrumentos financieros necesarios para todas las partes de una organización, desde el punto de vista organizacional, manejo del talento humano, recursos financieros, recursos ambientales, con ellos no solo se conseguirá mayor efectividad y eficiencia en todos los resultados correspondientes a un ejercicio y al funcionamiento de la organización, sino también la eliminación de procesos o pasos no necesarios para la empresa que por lógica genera una fuga de capital.

2. Realizar actualizaciones periódicamente a los encargados de manejar diariamente el programa administrativo-contable, ya que este se encuentra en constante desarrollo.
3. La aplicación de dichos instrumentos financieros y talleres debe ser periódica, con ello se entrara en un proceso de mejora continua y mayor control sobre todas las acciones ejecutadas en la fábrica.
4. Utilizar de manera apropiada el plan estratégico planteado por el presente para cumplir la misión y visión que la empresa se plantea
5. La evaluación es un paso imperante para el logro de los objetivos, se recomienda hacer monitoreo continuos para tener conocimientos de los objetivos logrados para ir en línea a las directrices que la empresa plantea.
6. Elaborar una manual de procedimientos con la finalidad de señalar el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.
7. Organizar reuniones trimestrales entre los gerentes y los diferentes analistas de la empresa para coordinar nuevas estrategias a corto plazo.
8. Elaborar evaluaciones bimensuales de los indicadores en función para tomar nuevas directrices por parte de los gerentes de la empresa Cartones La Luz C.A.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

Alvarado y Contreras (2010) Programa para el control de la información financiera de la empresa Storage Center, C.A.

Amenos A. (2010) La realidad social. Una perspectiva socioeconómica. Madrid. España.

Arias F. (2006) El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica Caracas. Venezuela.

Balestrini (2002) La gestión penal del ambiente. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

Cervo y Bervian. (1989) Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación Vol3 Caracas. Venezuela.

Chandler A. (2000) Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge. London.

Chapman S. (2004) Sociology. The ultimate study Guide. Editorial Letts. Revise A2. Cambridge Vol2. London

Chacón B. (1999) Economía y Desarrollo. Instituto de Economía de la Universidad de la Habana. Vol. 126. Cuba

Chiavenato I. (1993) Guía de gerentes de capacitación. Instituto de Desarrollo Económico. Editorial Mac Graw Hill. México.

Deming E. (1996) Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid. España.

F.M.I. (2015) El Mundo. Economía y Negocios. FMI sube su proyección de inflación para Venezuela en 2015.

Gámez y Briceño (2011) Herramientas financieras para logra la eficiencia empresarial en la empresa de Inversiones Venespacios C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo

Gutiérrez y Valentiner (2011) Indicadores de gestión como herramienta gerencial para mejorar el proceso de crédito y cobranza en la empresa Multinacional de Seguros C.A.

Harrington J. (1993) Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mac Graw Hill. México.

Kellogg G. (1963) Preparación del Manual de Oficina. Reverté. México

Maslow A. (1991) Motivación y Personalidad. Editorial Diaz de Santos. Madrid. España

Ortiz (2008) Metodología. RENA.

Pérez y Pinto (2010) Diseño de un plan estratégico para mejorar el proceso de facturación de la empresa ABL, C.A. Trabajo de Grado sin Publicar Universidad José Antonio Páez. San Diego Venezuela.

Peña y Santana (2010) Índices financieros como herramienta de gestión de control útil para el análisis de los estados financieros de la empresa Textiles Ama de casa C.A. en Valencia estado Carabobo.

Quintero N., Africano N. y Faria E. (2008) Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Revista Negotium. N° 9. Año 3. Universidad de Zulia. Zulia.

Stephen R. (2004) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Editorial Pearson Education. México

Sullivan O. (1994) Key concepts in communication and cultural Studies. Second Edition. Editorial Routledge. London.

Terry G. (1993) Principios de la Administración. Editorial Trillas. Buenos Aires

UPEL (2003) Manual y trabajos de grado de especializaciones, maestrías y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay

REFERENCIAS

ELECTRÓNICAS

Sabino C. (1991) Enciclopedia Virtual de Finanzas y Economía. Caracas.

Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dic-cs.htm>.

Consultado en Junio 2015

ANEXOS

ANEXO A

GUIA DE OBSERVACION

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿La empresa Cartones La Luz C.A tiene definida su misión, visión y objetivos a lograr?		
2. ¿Se evidencia en La empresa Cartones La Luz C.A la existencia manuales de procedimientos pertinentes para el correcto funcionamiento?		
3. ¿Se observa si los Trabajadores del área administrativa cuentan con la información requerida para la toma de decisiones?		
4. ¿Se observa si administración de la empresa trabaja conjuntamente con el otro departamento?		
5. ¿Se observa si la empresa elabora los estados financieros?		

6.¿Cuenta La empresa Cartones La Luz C.A con un estratégico para el desarrollo de sus operaciones?		
7.¿La empresa realiza los registros contables mensualmente?		
8. ¿Se observa si la empresa realiza movimientos elevados de sus inventarios?		
9. ¿Se constata la información del Departamento de Administración con los de Almacén y Productos Terminados?		
10.¿Se llevan a cabo registros de control de las operaciones realizadas en el Departamento de Administración?		
11. ¿La empresa cuenta con un espacio adecuado para llevar a cabo las operaciones administrativas y contables?		
12.¿Se observa un buen clima organizacional?		

ANEXO B



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

PRESENTACIÓN

A continuación se presentarán una serie de preguntas que ayudarán al desarrollo de la investigación que pretende establecer **PLAN ESTRATÉGICO DE GERENCIA PARA LA IMPLANTACION DE INDICADORES**

FINANCIEROS EN LA EMPRESA CARTONES LA LUZ C.A; realizado por **Rafael Humberto Leyva Álvarez y Roberto Antonio Olivo Ortega** , aspirante a obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez.

Se consideran que usted es la persona indicada para proveer la información que se requiere, dada su valiosa experiencia en la empresa objeto de estudio. Los datos brindados por usted serán de mucho interés para la consecución de las metas comunes con respecto al proceso de diagnóstico y transformación que se pretende efectuar.

Sugerencias para llenar el Instrumento:

Lea cuidadosamente todo el cuestionario.

Atienda detenidamente las instrucciones que se dan a las preguntas.

Escriba con letra clara y precisa cuando responda o indique el marcado de la respuesta como lo especifica cada una de las instrucciones.

Si tiene alguna duda por favor consulte con el investigador.

¡Gracias por su Colaboración!

CUESTIONARIO

Instrucciones: A continuación se le presenta un conjunto de preguntas para que usted libremente exprese su opinión al respecto debe leer detenidamente cada una de las preguntas y responder en el área señalada luego del cuestionario.

Entrevista

1.¿Qué criterios se siguen para delegar el manejo de las finanzas de la empresa Cartones La Luz C.A.?

- 2.¿Cuáles son las políticas de la empresa Cartones La Luz C.A para el manejo de sus inventarios?
- 3.¿De qué manera se llevan los registros de costos y gastos operativos de la empresa?
4. ¿Sabe usted si la empresa posee deudas con alguna Institución Financiera?
5. ¿Cuál es el mínimo requerido en el cual deben estar los inventarios de materia prima en la empresa Cartones La Luz C.A?
6. ¿Cuáles son los presupuestos aprobados para el ejercicio económico actual?
- 7.¿En quién recae las variaciones de los presupuestos elaborados para el ejercicio actual?
- 8.¿Conoce cuál es la capacidad actual de endeudamiento con la que cuenta la empresa Cartones La Luz C.A para afrontar sus operaciones?
- 9.¿Considera que el capital con que cuenta la empresa Cartones La Luz C.A es suficiente para la adquisición de sus bienes y servicios?
- 10.¿Se elabora un plan predeterminado para las utilidades por parte de la alta gerencia?
- 11.¿Se efectúan puntualmente las modificaciones al presupuesto producto de la inflación?

12.¿ cree usted que existe una buena comunicación entre la alta gerencia y los demás departamentos?