



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIOPÁEZ

**SISTEMA DE INDICADORES FINANCIEROS
PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA CORPORACIÓN III, C.A.**

Autora:

Jessica Reali.

Tutora:

Claribel Mieres.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**SISTEMA DE INDICADORES FINANCIEROS
PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA CORPORACIÓN III, C.A.**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en Administración de
Empresa**

**Autora: Jessica Reali
Tutora: Claribel Mieres**

San Diego, Mayo 2017



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

San Diego, _____

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado: **SISTEMA DE INDICADORES FINANCIEROS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CORPORACIÓN III, C.A.**, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre Tutor Académico

Firma

Fecha

DEDICATORIA

Antes de todo el presente trabajo va dedicado a Dios, por ser quien ha iluminado mi camino y a San Miguel Arcángel, por protegerme en el trayecto para esta gran meta. Así como también a todas y cada una de las personas que han contribuido de una manera u otra al logro de los objetivos planteados y que siempre estuvieron listas para brindarme su ayuda.

A mis Padres, por estar siempre en cada momento de mi vida y ayudarme siempre en todos mis momentos, por ser mi guía y un gran ejemplo a través de tus enseñanzas.

A mi Esposo, por tu paciencia y comprensión, por tu bondad y sacrificio, por acompañarme siempre y darme apoyo ante las adversidades, me inspiraste a ser mejor gracias mi amor.

A mi Hija, porque ha sido el mejor motivo para superarme, quiero ser su mejor ejemplo y todo lo que haga lo hare por ella para que el día de mañana ella también llegue lejos y en su camino jamás existan fronteras, gracias a ella sé que todo se puede en esta vida es y será siempre mi inspiración, te Amo hija.

A mi Hermana porque con sus palabras de aliento me motivó cada día a lograr esta nueva meta en mi vida.

A mi Tutora, quien sin esperar nada a cambio se esforzó bastante en darme apoyo y contribuir a que este propósito se hiciera realidad.

Gracias.

Reali Jessica.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar este sueño sirviéndome como guía y dándome fortalezas en esas noches largas estudiando, preparándome para el triunfo. Se cierra una etapa hermosa, llena de experiencias, pero a la vez se inicia otra con nuevas metas en el que estoy segura que me acompañaras.

A la Licenciada Claribel Mieres, por ser excelente tutora, que con mucha orientación, paciencia y apoyo, confió en el desarrollo de este estudio, facilitando las herramientas necesarias para lograr la meta y al mismo tiempo transmitió sus conocimientos, dejando en mí, grandes cambios que me servirán en el transcurso de mi carrera.

Agradezco a Indira Medrano y Gustavo Alfonzo por su apoyo en este proceso.

Al personal docente de la Universidad José Antonio Páez, en especial al profesor Giorgio Giuffrida por su dedicación y compromiso que tiene con sus estudiantes hasta ver su aprendizaje y desarrollo.

A mi familia, por ser el pilar de todas mis metas propuestas y por ser mis motores de vida, me han dado la fortaleza de llegar más lejos.

Reali Jessica.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS.....	Pp. viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN INFORMATIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.1.1 Formulación del Problema.....	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 Justificación.....	11
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.3 Definición de Términos.....	44
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Diseño y Tipo de Investigación.....	45
3.2 Fases Metodológicas.....	47
IV RESULTADOS	
4.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	50
V PROPUESTA	
5.1 Presentación de la Propuesta.....	67
5.2 Objetivos de la Propuesta.....	68
5.3 Justificación del trabajo.....	69
5.4 Análisis de factibilidad.....	69
5.5 Desarrollo de la Propuesta.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Consideraciones Finales.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS.....	88

LISTA DE CUADROS

	Pp.
Cuadro 1. Lista de Cotejo.....	52
Cuadro 2. Guion de Entrevista.....	56
Cuadro 3. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera Años 2015-2016.....	60
Cuadro 4. Análisis Vertical del Estado de Resultados de los Años 2015-2016.....	62
Cuadro 5. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Años 2015-2016.....	64
Cuadro 6. Análisis Horizontal del Estado de Resultados de los Años 2015-2016.....	65
Cuadro 7. Costo de Propuesta.....	71
Cuadro 8. Estructura del Estado de Situación Financiera.....	72
Cuadro 9. Estructura del Estado de Resultados.....	73
Cuadro 10. Liquidez.....	73
Cuadro 11. Eficiencia.....	74
Cuadro 12. Endeudamiento.....	74
Cuadro 13. Rentabilidad.....	75
Cuadro 14. Estado de Situación Financiera (2015-2016).....	77
Cuadro 15. Estado de Resultados (2015-2016).....	78
Cuadro 16. Análisis de Indicadores Financieros del año 2015.....	79
Cuadro 17. Análisis de Indicadores Financieros del año 2016.....	80

LISTA DE FIGURAS

Pp.

Figura 1. Indicadores de Liquidez.....	28
Figura 2. Indicadores financieros que miden Eficiencia o Actividad.....	29
Figura 3. Indicadores de Endeudamiento.....	32
Figura 4. Indicadores de Rentabilidad.....	35



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

SISTEMA DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CORPORACIÓN III, C.A.

Autora: Jessica Reali
Tutora: Claribel Mieres
Fecha: Mayo 2017

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo por objeto proponer un sistema de indicadores financieros, con el fin de optimizar la gestión administrativa y toma de decisiones en la empresa Corporación III, C.A. en torno al negocio inmobiliario, dada la elevada inflación y escasos atractivos que presenta dicho mercado para la inversión, debido a la alta inflación que condiciona la economía y otros elementos de relevancia al momento de establecer la tasa de ganancia, que en una economía libre son los que rigen la actividad de la oferta y la demanda. Es por eso que de acuerdo al estudio previsto, se estimó conveniente el diagnóstico de la situación que presenta de la gestión administrativa en la empresa, así como también la identificación de los indicadores financieros apropiados para la toma de decisiones, el cual nos llevó posteriormente al diseño de un sistema de indicadores financieros con el fin de optimizar la gestión administrativa. En su perfil metodológico, el estudio se desarrolló como un proyecto factible, utilizando en su primera fase como técnica de recolección de información la observación directa cuyo instrumento fue una lista de cotejo, y la entrevista, donde se observó la inexistencia del uso de los indicadores financieros. Así mismo, en su segunda fase un análisis vertical y horizontal de los estados financieros donde se identificaron los indicadores apropiados para su tercera fase. Finalmente el investigador expone su propuesta para el diseño del sistema, de acuerdo al esquema convencional de desarrollo de un proyecto para proveer de una solución viable a la problemática planteada.

Descriptor: Sistema de Indicadores, Indicadores Financieros, Gestión Administrativa

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas enfrentan como escenario un mercado cambiante, tecnológicamente avanzado y más dinámico, que obliga a utilizar cada vez con mayor frecuencia los indicadores de gestión financiera para poder conocer su desempeño, los resultados de la gestión y el éxito de la actividad económica emprendida. En ese sentido, tanto la dirección de las organizaciones como los inversionistas, e incluso los acreedores, deben ser capaces de sopesar la compleja información disponible en los informes financieros. Es allí donde los índices financieros son utilizados como una forma abreviada para propiciar tomas de decisiones oportunas así como la identificación de oportunidades y riesgos en el desempeño de la empresa.

Sin embargo, junto a los indicadores tradicionales, la administración moderna cuenta con mecanismos que permiten evaluar con mayor precisión su desempeño, considerando para ello herramientas como el índice de precios al consumidor o las unidades tributarias, que permiten medir la información financiera y facilitan la toma de decisión, cotejando las cifras de los estados financieros para reflejar su comportamiento al compararlas con algún nivel de referencia, de modo que el análisis de esos indicadores pueda señalar alguna desviación sobre la cual emprender acciones correctivas o preventivas, según lo dicte el caso, para medir así el comportamiento financiero y económico y trazar estrategias que permitan optimizar los procesos e incrementar la rentabilidad.

A tal efecto, los indicadores de gestión financiera son elementos de diagnóstico ampliamente utilizadas en la mayoría de las organizaciones al realizar sus mediciones de desempeño, aunque la incorporación de herramientas modernas a los procesos de evaluación para la toma de decisiones pareciera no estar del todo extendida, en especial en las empresas del sector inmobiliario, y es por eso que el presente estudio está dirigido a diseñar un sistema de indicadores financieros para la gestión

administrativa de la empresa Corporación III, C.A. en torno al negocio inmobiliario en base a procedimientos novedosos e innovadores.

En función de alcanzar esas metas, se han tomado en consideración para la realización del presente trabajo de grado los criterios y pautas metodológicas establecidas en el Manual de Trabajo de Grado de la Universidad José Antonio Páez, como parámetros para su presentación, de modo que el mismo estará estructurado, de acuerdo a lo que señala ese texto guía, de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema en estudio, que contempla el contexto en el que se desarrolla el proceso de la investigación así como los objetivos que se esperan lograr, además de la justificación e importancia atribuida a la investigación, cuyo objeto de estudio es la gestión administrativa de la empresa Corporación III mediante el estudio de los indicadores financieros, C.A. en el marco de los cambios que registra el mercado inmobiliario.

Capítulo II: Contempla el marco teórico referencial, en el que se muestran los antecedentes de la investigación y las fuentes que a utilizar como soporte y referencia, además de las bases teóricas que apoyan los planteamientos enunciados en la investigación; explicando asimismo los conceptos relacionados con la función financiera de la empresa, su desempeño y las expectativas ante los cambios del mercado inmobiliario.

Capítulo III: Establece el ámbito metodológico al que se circunscribe el proceso de indagación del estudio, definiendo en primer término el tipo de investigación, su diseño y alcances, los métodos de recolección empleados y las técnicas utilizadas en el tratamiento y análisis de datos. De igual modo, se fijan las fases metodológicas del estudio, las cuales contemplan el diagnóstico de la situación de la empresa respecto a su gestión administrativa, la identificación de los indicadores financieros que podrían ser empleados y el diseño del sistema de indicadores que en definitiva se utilizará,

Capítulo IV: Muestra los resultados del trabajo de campo, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la lista de cotejo, el proceso de entrevista y el análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa, comparando los períodos 2015 y 2016 para determinar el desempeño gerencial logrado y la eficiencia en la gestión administrativa de acuerdo a los análisis financieros.

Capítulo V: Constituye la propuesta que se genera del estudio, dirigida a implementar un sistema de indicadores financieros para la agilización de la toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A. a través de herramientas que faciliten datos cuantitativos de su desempeño.

Consideraciones finales: Se muestra una apreciación global del desarrollo de la investigación y sus resultados de modo sintetizado y preciso, al tiempo que se sugieren y recomiendan acciones orientadas a mejorar aspectos que responden a necesidades concretas del tema abordado.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Los diferentes enfoques de la teoría administrativa distinguen en sus aspectos esenciales la organización formal de la empresa, los principios generales que la rigen y la distribución de sus funciones; pero en su proceso de evolución destacan algunos elementos significativos, como el control de procesos y las estrategias empleadas para lograr su desarrollo y alcanzar sus fines, sin importar el tipo de empresa o el nivel organizacional donde se apliquen, ya sea directivo, operativo o supervisor, como base para una toma de decisiones efectiva que fortalezca sus actividades empresariales, que estarían siempre supeditadas al manejo de los recursos financieros.

Desde ese perfil, es importante destacar que la administración y la organización conforman la base y el contexto social en que se desarrollan las actividades, y la evolución de la gestión administrativa refleja los métodos empleados para afianzar su relación con el momento concreto de la historia a través de acciones que ayudan al gerente o director de una empresa a cumplir sus tareas ciñéndose fielmente a las fases previstas en el proceso administrativo, es decir, planeación, organización, dirección, coordinación y control, y por eso Ruíz (2007) define la gestión administrativa como:

El grado de eficiencia y eficacia con el que se cumple la planificación, organización, dirección, coordinación y control de los objetivos de la empresa para corregir deficiencias que pudieran existir, tendiendo a su mejoramiento continuo y optimizando la productividad mediante el mejor uso de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas que señala la administración (p. 18).

En ese sentido, la gestión administrativa implica un uso adecuado de los recursos disponibles en cualquier actividad que se desarrolle, y en esa gestión los alcances deberán proyectarse hacia una optimización constante de los métodos.

Pero dado que la gestión es inherente al recurso humano, mientras las empresas crecen aumentan sus actividades y tareas, creando la necesidad de controles que ayuden a realizar una vigilancia más completa y adecuada de sus operaciones a través de herramientas mediante las cuales pueden lograr las metas y objetivos trazados y determinar el grado de supervisión requerida en sus sistemas de medición para que pueda generarse confianza en sus políticas y asegurar que los procedimientos o planes se adecúen a su esquema de valores y principios. En ese caso, el análisis de la gestión administrativa es un examen completo de la estructura organizativa de la empresa y sus procesos, medios de operación o empleo de recursos humanos y materiales.

En ese sentido, la supervisión asegura una administración efectiva cuyas metas económicas, sociales y empresariales descansan en la competencia del administrador, de modo que la administración asume una importancia primordial en actividades que requieren un gran copio de recursos para el logro de los objetivos. De ahí que el mejoramiento corporativo dependerá siempre del buen manejo de los recursos y de la idoneidad de los procesos, pudiendo existir empresas con excelentes instalaciones, talento humano calificado y calidad en sus productos, que no crezcan por haber descuidado la comercialización, por un manejo inadecuado de sus recursos, tener una estructura organizacional que no se ajusta a sus necesidades, tomar decisiones desacertadas o simplemente por desconocimiento del mercado.

En cualquiera de esos casos, la dirección y el control deben crear canales de comunicación efectivos que brinden a la administración información de interés en relación a los cambios o expectativas en las diferentes actividades y compromisos de la empresa, donde el control permita verificar que las actividades se desarrollen en total sintonía con lo planificado; y de no ser así, se realizarían los correctivos pertinentes. De ese modo, el éxito de una empresa se logra cuando hay efectividad en su administración y para ello los procesos de supervisión en los distintos puestos de trabajo deben tener la orientación y dirección requerida para asegurar un buen desempeño, siendo necesario que a medida que la empresa crezca se reconozca la necesidad de fortalecer la organización empresarial.

Desde ese perfil, el mejoramiento corporativo, planteado siempre como un objetivo macrode cualquier empresa, se logra mediante el reconocimiento de las condiciones que influyen interna y externamente en el desarrollo empresarial. No obstante, para poder alcanzar ese objetivo y propiciar la optimización de los procesos dentro de la empresa es necesario adoptar estrategias competitivas, eficientes y efectivas que hagan realidad su fortalecimiento organizacional y operativo, y de acuerdo con ese esquema funcional, deben cumplirse las fases elementales del proceso administrativo tomando en cuenta la comparación de la información financiera y su evolución para tomar, en la práctica, decisiones significativas sobre la base de su rendimiento.

Para eso existen los indicadores financieros, que no son más que ratios o medidas para analizar el estado financiero de la empresa comparativamente con la competencia del mercado en el cual se desenvuelve, y en la perspectiva conceptual, Rosemberg (2011:269) los define como “mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una economía”, como el índice de precios al consumidor o el producto interno bruto, como instrumentos que miden la información financiera para facilitar la toma de decisión, utilizando las cifras de los estados financieros para reflejar su comportamiento, de modo que al ser comparadas con algún nivel de referencia, el análisis de esos indicadores señale alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

En ese contexto, las cifras deben traslucir en forma precisa el estado financiero de la empresa a partir de sus resultados y desempeño, aspectos de gran interés en el mercado inmobiliario, tal como ocurre en la empresa Corporación III, C.A, que necesita disponer de reglas claras en sus transacciones o acuerdos de negocio con el cliente en relación al arrendamiento inmobiliario, definido por Rosemberg (2011:32) como “el contrato por el cual se transfiere la posesión y uso de una tierra, solar, edificio o local a cambio de una suma denominada alquiler durante un período determinado”, delimitando así la idea central del mercado de arrendamiento urbano, de acuerdo a la legislación y las condiciones de dicho mercado.

No obstante, la Ley de Regulación del Arrendamiento Inmobiliario para Uso Comercial publicada en Gaceta Oficial N° 40.418 el 23 de mayo de 2014 para locales comerciales y la Ley de Arrendamientos Inmobiliarios publicada en Gaceta Oficial N° 36.845 del 7 de diciembre de 1999, dirigidas a oficinas, inmuebles industriales y galpones, expresan filosofías diferentes e incluso contradictorias, ya que la primera se refiere a locales en centros comerciales dejando a la libre iniciativa el monto de alquiler según el valor de reposición del inmueble, su porcentaje de rentabilidad e incluso se permite un sistema mixto de renta fija más porcentaje, y en ese caso, los máximos y mínimos son suficientemente amplios para que las partes puedan acordar la renta y los plazos, e incluso contempla cláusulas sancionatorias bastante severas.

De acuerdo con el referido Decreto Ley de Regulación del Arrendamiento Inmobiliario para Uso Comercial, se fijan condiciones y procedimientos para regular y controlar la relación entre arrendadores y arrendatarios en una operación de arrendamiento de inmuebles destinados al uso comercial, en procura de que sean justas y socialmente responsables, y en ese instrumento legal se definen como inmuebles destinados al uso comercial aquellos en los que se desempeñen actividades comerciales o de prestación de servicios como parte del giro ordinario del establecimiento que allí funcione, independientemente de que dicho inmueble constituya una unidad inmobiliaria en sí misma, forme parte de un inmueble mayor o se encuentre anexado a éste.

Sin embargo, dicha ley pareciera referirse solo a los centros comerciales, ya que en su texto nada dispone sobre los locales comerciales situados fuera de ellos, y sin embargo los somete a una norma claramente inadecuada para ese tipo de locales que estaban sujetos a la regulación del monto del alquiler y que ahora se ajustan a nuevos parámetros de valor, calculados con el método de costo de reposición del local, cuando hasta ahora se valoraba el local con base a parámetros diferentes, además de ajustes al alza de los alquileres; y se ven también eventualmente forzados a negociar contratos que los obliguen a pagar porcentajes calculados sobre la utilidad bruta del negocio, lo cual hasta ahora no era lo usual sino en centros comerciales.

De hecho, para la actual ley de arrendamientos de locales de uso comercial expresa, ya sea por exclusión o por omisión, que los inmuebles destinados a otros usos, como oficinas, galpones industriales, educacionales, clínicas, consultorios) continúan rigiéndose por la Ley de Arrendamientos Inmobiliarios, elaborada para instaurar el equilibrio contractual entre las partes con intervención moderada del Estado solamente para la fijación del monto de los alquileres de los inmuebles construidos con anterioridad al 2 de enero de 1987, dejando así a la libre iniciativa, autonomía y voluntad expresa de los participantes de la negociación una gran cantidad de las cláusulas contractuales.

En principio, al no aplicar el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), debido a que el Banco Central de Venezuela no lo publica desde hace varios periodos, las empresas realizan los ajustes o reajustes por inflación de sus activos fijos utilizando mecanismos que podrían no expresar la realidad del mercado, y en los cánones de arrendamiento, según el INPC se calcula el valor del activo para venta o alquiler en diferencial de tiempo, con la finalidad de sincerar las ganancias o pérdidas de bienes y servicios reflejados en los estados financieros de la empresa. Por eso, se estima, bajo razones económicas (indicadores económicos) y decretos emitidos por el Ejecutivo Nacional, el valor de los contratos de arrendamientos por periodos de doce (12) meses con opción a renovar.

Pero, en contraste con esa condición parafijar el canon de arrendamiento hay otros aspectos a considerar, como el poder adquisitivo, la carestía de inmuebles o la variabilidad del mercado, hechos irrefutables que desafían cualquier política fiscal, y en ese marco de referencias se ubica la inflación, proceso mediante el cual el dinero pierde valor. Desde ese perfil, es importante acotar que el proceso inflacionario se da por diferentes causas, como el déficit fiscal, la expansión de la oferta monetaria, el aumento del gasto público o las políticas económicas erradas, y en un ambiente con estas características, uno de los elementos más relevantes es el incremento porcentual que registran los precios de los bienes y servicios, cuyos índices reflejan la tasa de inflación del período.

Todo el planteamiento expresado anteriormente patentiza la situación de la empresa Corporación III, C.A., organización dedicada a la actividad inmobiliaria de arrendamiento a nivel industrial, cuya rentabilidad refleja un contexto de elevada inflación y escasos atractivos a la inversión, ya que su rendimiento, en lugar de producirse en función de la oferta y la demanda, queda supeditado a decisiones que no contemplan algunos elementos fundamentales, como la remuneración del capital considerada en la inversión ni la estructura de costos mediante la cual se generan los bienes y servicios colocados en el mercado, con el agravante de una elevada inflación que condiciona la economía y el entorno de la empresa.

En ese sentido, la principal fuente de ingreso de la industria inmobiliaria de arrendamiento está constituida por los contratos de alquiler, que están sujetos a que la empresa decida ceder sus locales en alquiler y que los clientes decidan alquilar, en un mercado caracterizado por las alzas de precios debido a una oferta deficiente, pero también por la desconfianza y el temor a que la inflación y la devaluación devoren los fondos, y además, con leyes que impiden el desarrollo de nuevos proyectos y la celebración de los contratos de alquiler.

No obstante, aunque el panorama es poco alentador, la situación que aqueja a la Corporación III C.A., puede convertirse en oportunidad de crecimiento económico y desarrollo organizacional si se toman decisiones acertadas y se manejan los recursos disponibles adecuadamente, y para ello es oportuno y conveniente un sistema de indicadores financieros que optimicen la gestión administrativa utilizando algún mecanismo que descubra su verdadera situación financiera a través de un diagnóstico preciso y permita tomar decisiones acertadas en el desarrollo de su actividad.

De no lograr claridad en el diagnóstico de su situación financiera, la empresa estaría en desventaja con respecto a su competencia en el mercado inmobiliario al no poder determinar su verdadera rentabilidad pues todos los indicadores mencionados influyen al momento de presentar los precios de arrendamiento y es de gran interés para la empresa indagar sobre las medidas a tomar en la gestión administrativa para determinar qué indicadores aplican y cuáles no.

1.1.1 Formulación del Problema

En relación a la argumentación expuesta en el planteamiento del problema de investigación, tendiente a proponer un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A, resulta de gran interés investigativo dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual en cuanto a la necesidad de elaborar un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A?

¿Cuáles son los indicadores financieros apropiados para la toma de decisiones en la empresa Corporación III, C.A?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Corporación III, C.A, en lo relativo a su gestión administrativa.
- Identificar los indicadores financieros apropiados para la toma de decisiones en la empresa Corporación III, C.A
- Diseñar un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A

1.3 Justificación de la Investigación

El arrendamiento de un local constituye para las empresas del sector comercio una alternativa viable para insertarse formalmente en la actividad comercial de su preferencia, dado lo costoso que puede resultar la adquisición de un local comercial propio cuando existe una economía con altos niveles de déficit inmobiliario, inflación alarmante y también por el costo de oportunidad de disponer de ese capital para la transacción de bienes y servicios, en lugar de destinarlo a la adquisición de un local, que no es el fin neurálgico de la actividad del emprendedor.

En tal sentido, un entorno que refleja elevada inflación impacta severamente la disponibilidad de bienes y servicios en el sector inmobiliario y genera particulares variaciones en los estados financieros, lo que constituye también una traba en la gestión administrativa al momento de tomar decisiones respecto al negocio. Es por eso que la presente investigación está dirigida a proponer un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa en la empresa Corporación III, C.A. a fin de examinar las condiciones de mercado del negocio inmobiliario y diagnosticar la situación de su actividad empresarial a fin de propiciar su mejoramiento corporativo, lo que reportaría considerables ventajas a la empresa al obtener información detallada sobre el comportamiento de esos indicadores en su actividad comercial.

Desde esa perspectiva, lo innovador de la investigación reside en que se construirá un sistema de indicadores financieros adecuados a una empresa del sector inmobiliario, siendo el principal aporte de la investigación proporcionar herramientas efectivas de análisis para optimizar a través de los indicadores financieros la gestión administrativa de la empresa, considerando las condiciones actuales de dicha gestión, los elementos que caracterizan su desempeño así como el sistema que habría que implementar para lograr el mejoramiento corporativo a través de un buen manejo de los recursos y de la optimización de los procesos aplicables para desarrollar las actividades corrientes de dicha entidad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Esta sección del trabajo describe los lineamientos que orientan el desarrollo de la investigación desde el punto de vista teórico-práctico para guiar la búsqueda de sus elementos conceptuales, y comprende, según indica la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2016:34), “aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso”, donde se explican conceptos, términos, criterios y opiniones relacionadas con el problema en estudio y que deben ser contrastadas para establecer los consensos y disensos existentes con respecto a tales contenidos.

En esa misma línea conceptual, Balestrini (2011) señala que, respecto a sus vinculaciones con otros hechos o aspectos relacionados al plan de la investigación, el marco teórico contiene:

La ubicación contextual del problema dentro de una determinada situación histórico social, sus relaciones con otros hechos o problemas, las vinculaciones de los resultados a obtener con otros ya conseguidos; pero, además, las definiciones de nuevos conceptos, reformulaciones de otros, clasificaciones y tipologías a usar (p. 85).

De acuerdo con lo reseñado, el objeto de esta parte del estudio es situar el problema en un ámbito definitorio sólido para orientar la búsqueda de los elementos, teorías o planteamientos que puedan dar un soporte teórico consistente al estudio y que son necesarios para la conceptualización de la terminología utilizada en la investigación; como es en este caso, aquella que se relaciona de algún modo con el tema de la gestión administrativa y los indicadores financieros, especialmente la referida a la industria inmobiliaria, de acuerdo al tema de investigación, referida en este caso a proponer un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A.

2.1 Antecedentes de la Investigación

En el ámbito de la investigación, los antecedentes son trabajos previos de otros investigadores que se relacionan con el tema abordado, sirviendo de soporte al estudio y aportando elementos de coincidencia que se orientan en la misma dirección del hecho o situación estudiada, de manera que establecen un marco de referencia que se considera importante para discernir en relación al tema en estudio. Sobre ese particular, Arias (2012:106) señala que “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada”, y en este caso, deben servir como modelo o patrón para el desarrollo de nuevas investigaciones que se ubiquen en la misma línea de investigación.

De acuerdo a ese planteamiento, los antecedentes deben poseer cualidades esenciales para configurarse como un precedente válido del estudio, donde deben compaginarse distintos aspectos que caracterizan la investigación. En tal sentido, a los efectos de sustentar la base de conocimientos y saberes del tema, han sido localizados algunos trabajos cuyo contenido y estrategias metodológicas utilizadas puedan servir de referencia para el presente estudio. Entre esos trabajos que tienen una mayor relación con respecto a la problemática que motiva este trabajo, destacan los siguientes:

En primer término, se revisó un trabajo presentado por Caraballo (2015) en la Universidad de Carabobo bajo el título “**Indicadores de gestión financiera basados en las herramientas de la administración moderna para las empresas del sector metalmecánico de Maracay, estado Aragua. Caso: Envases Venezolanos C. A.**” cuyo objetivo general fue proponer indicadores de gestión financieros basados en las herramientas de administración moderna dirigido a las empresas del sector metalmecánico de Maracay, cuya línea de investigación fue el estudio del control y gestión administrativos a través de los indicadores de gestión financiera y las teorías modernas de la administración empresarial, dada la necesidad de realizar mediciones para determinar el desempeño empresarial.

Metodológicamente, el estudio se planteó bajo un diseño de campo, a nivel descriptivo y con apoyo documental, utilizando como unidad de análisis la empresa Envases Venezolanos C.A., perteneciente al ramo metalmeccánico y con actividad en el estado Aragua, y la muestra estuvo constituida por 22 empleados que laboran en los departamentos administrativos de Costos, Cuentas por Pagar, Nomina, Tesorería y Presupuesto, utilizando como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta y como instrumentos un registro de observación y un cuestionario cuya aplicación permitió examinar y analizar las opiniones que revelaron tendencias altamente satisfactorios para la investigación para disponer de elementos conclusivos y determinar acciones a tomar respecto a la solución de la problemática planteada.

De acuerdo con las conclusiones de esa investigación, se demostró que en la organización existen fallas importantes que tienen que ver con la planificación y el control financiero, ya que los indicadores financieros de gestión no son utilizados por la empresa para realizar mediciones, y son recursos que no se toman en cuenta como herramientas de gestión para la toma de decisiones, de modo que la información que de ellos se desprende no es considerada en su justo valor. En ese caso, la única información utilizada para examinar su desempeño son los estados financieros, que son utilizados como herramienta frecuente en la toma de decisiones gerenciales. Este estudio sirve de base para el presente trabajo ya que se toma en consideración los indicadores financieros de gestión, en este caso para una empresa manufacturera.

Asimismo, Luna (2015) presentó ante las autoridades de la Universidad de Carabobo un Trabajo de grado titulado “**Evaluación de la gestión financiera de empresas importadoras mayoristas del ramo ferretero para el período 2013-2014**”, el cual tuvo como propósito evaluar la gestión financiera de ese tipo de empresas como planteamiento en la gestión financiera para dar respuesta a la necesidad de fortalecimiento de políticas financieras que contribuyan a visualizar la situación de sus finanzas a través de indicadores financieros y así conducir al logro de una mejor rentabilidad económica, justificando la evaluación de los efectos de rentabilidad desde el proceso de gestión económica.

En el contexto de la metodología utilizada, la investigación se desarrolló como una investigación de campo, de tipo descriptiva, con apoyo documental y modalidad evaluativa, y para recoger la información se aplicó un cuestionario a una población conformada por 6 ejecutivos de la empresa DFM, C.A. que constituye la muestra del estudio, orientando la indagatoria hacia la teoría de la estructura de capital, la teoría de la agencia, la gestión financiera y el análisis financiero propiamente dicho. A los efectos del trabajo de campo, se realizó mediante una encuesta, aplicando a la muestra seleccionada un cuestionario de 14 preguntas de respuesta dicotómica, a través de las cuales se pudo obtener una tendencia de opinión adecuada a los requerimientos de análisis de la temática planteada.

Entre las conclusiones del estudio, se destaca que la empresa se ha visto afectada en sus niveles de inventario, rentabilidad, endeudamiento, beneficio neto; a raíz del valor del dólar y los altos niveles de inflación, de modo que la investigación permitió al sector ferretero conocer la importancia de las políticas financieras y que estas son claves para definir las estrategias que necesita implementar la organización en aspectos puntuales como el financiamiento, la inversión y las políticas de dividendos en función de las decisiones directivas. La referencia de este trabajo sirve como aporte de esta investigación, ya que nos evidencia la importancia y los beneficios de los indicadores financieros.

Igualmente, Berropsi, González y González (2015) realizaron la Universidad de Carabobo un Trabajo de Grado bajo el título “**Propuesta de indicadores de gestión financiera para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Inversiones REVIVE, C.A., ubicada en Nirgua, estado Yaracuy**”, cuyo fin fue proponer indicadores de gestión financiera para la toma de decisiones gerenciales, ya que la misma no cuenta con la liquidez necesaria para el desarrollo de las inversiones que desean realizar respecto a su expansión y remodelación de sus instalaciones, y por lo tanto requiere de la implementación de técnicas financieras que le permitan mejorar la gestión de este particular aspecto, con el objetivo de fomentar la sustentabilidad de su desarrollo y no poner en riesgo su estabilidad.

Según la metodología utilizada, la investigación correspondió a un estudio no experimental, de campo, de carácter descriptivo, apoyada en una revisión documental, y la población estuvo conformada por el personal del Departamento de Administración y Contabilidad de la empresa, que son en total 10 personas, utilizándose el muestreo no probabilístico de tipo intencional. En ese caso, la recolección de los datos se llevó a cabo mediante una encuesta, utilizando para ello un cuestionario de 16 preguntas de respuesta dicotómica, y para el análisis de la información, se empleó la categorización y triangulación de los datos, y una interpretación cualitativa que dio respuesta a los objetivos.

A partir de las conclusiones, se determinó que la empresa ha desarrollado sus actividades sin la implementación de indicadores, con ciertos niveles de rendimientos solo por las ventas de sus productos de medicina alternativa y los servicios prestados de homeopatía, de acuerdo al análisis de los estados financieros fueron el elemento a analizar e interpretar. Por esto que para el desarrollo de éstas se elaboró un trabajo de aplicación de indicadores financieros, donde se comprobó que en materia financiera la empresa a pesar que mantuvo una aceptable gestión, presentó deficiencias en cuanto a la adherencia de procedimientos de gestión que limitaron la eficiencia y eficacia plena para lograr las pautas planteadas para determinar el nivel de aprovechamiento de todos los recursos de la empresa. Este estudio sirve de base para el presente trabajo por el uso de los indicadores financieros para medir la su rendimiento organizacional.

Por otra parte, se localizó un Trabajo de Grado presentado por Procopio (2013), en la Universidad Nueva Esparta, titulado “**Modelo presupuestario financiero para las operaciones administrativas y financieras de la empresa Fondo de Valores Inmobiliarios C.A.**”, que estuvo dirigido a plantear una nueva estructuración del presupuesto financiero del fondo de valores inmobiliarios de esa empresa, ya que al revisar sus objetivos se ha visto en la necesidad de ajustarlos a una nueva realidad, lo que conlleva a que de alguna manera se vean afectadas las metas trazadas por esa empresa, de acuerdo a la previsión de los recursos económicos y financieros

necesarios para el desarrollo de sus actividades empresariales y operativas en el período económico.

Desde su perfil metodológico, la investigación se desarrolló como un proyecto factible apoyado en una investigación de campo, descriptiva no experimental, utilizando como muestra a 10 empleados de los departamentos de Administración, Operaciones y Finanzas, a quienes se aplicó una encuesta a través de un cuestionario de 25 preguntas, cuyos resultados fueron debidamente tabulados en cuadros de datos y representados en gráficos circulares para facilitar su interpretación, mostrando una tendencia notablemente favorable a los planteamientos expresados en el curso de la investigación, proporcionando así información de gran valor para la fase conclusiva de dicha investigación.

Como conclusiones, la empresa tiene un presupuesto financiero que no se adapta a las realidades actuales, ya que no ha sido mejorado desde su implementación hace diez años y carece de nuevos indicadores de gestión y control, pues casi nunca la evaluación del capital de trabajo ni el flujo de caja son utilizados como indicadores de gestión, ni el presupuesto de la empresa contiene indicadores de gestión que permitan una toma de decisiones adecuada pues el presupuesto con poca frecuencia se ajusta a sus necesidades, porque el presupuesto escasamente cubre sus necesidades reales, situación que podría comprometer su operatividad y rentabilidad. La referencia de este trabajo respecto al estudio es que va dirigida al ramo inmobiliario, trata de los indicadores de gestión necesarios para todo presupuesto en la toma de decisiones.

De igual modo, Hernández (2013), realizó un estudio denominado **“Propuesta de Indicadores de Gestión en la Perspectiva de Innovación y Desarrollo del BalancedScorecard (Cuadro de Mando Integral). Caso: Universidad Metropolitana”** como requisito para obtener el título de Maestría en Gerencia Publica en la Universidad Metropolitana, cuyo objetivo fue diseñar un modelo de medición de indicadores de gestión en la perspectiva de innovación y desarrollo del BalancedScorecard en esa casa de estudios con el fin de proporcionar el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o transmitir la misión y la estrategia

en objetivos e indicadores de gestión, organizando para ello dichos indicadores en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Desde el punto de vista de la metodología utilizada, la investigación fue de campo, con un diseño no experimental y nivel descriptivo, utilizado como técnica de recolección de información la entrevista, utilizando como instrumento un guion de entrevistas aplicado a una muestra de 7 participantes clave de la estructura gerencial de la Universidad, y de acuerdo a los hallazgos encontrados se concluyó que no están claramente definidos los indicadores de gestión, por lo que se recomendó dar a conocer los resultados del presente estudio, a objeto de lograr la definición y uso de los indicadores de gestión, incorporando en ese proceso a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Como conclusión general de la investigación, se evidencia el impacto de la aplicación de los indicadores mencionados en la productividad de las unidades seleccionadas y la importancia de la modernización de los esquemas tradicionales de gestión utilizando herramientas modernas y adaptadas a las nuevas necesidades de las instituciones, especialmente de las educativas. Con respecto a su aporte, el estudio aporta a la investigación elementos de análisis sobre los indicadores de gestión, el diagnóstico de las unidades organizacionales y la aplicación de estrategias de gestión empresarial a fin de mejorar los procesos existentes, lo cual es aprovechable en el desarrollo del presente trabajo.

2.2 Bases Teóricas

En relación a las Bases Teóricas, son el soporte conceptual de la investigación y un marco de referencia para el estudio cuyo fin es situar su perspectiva en un enfoque teórico coherente para conformar una referencia contextual. En ese sentido, Arias (2012:107) señala que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”, y se entiende que la implicación de estos elementos referenciales, expresados en conceptos, definiciones y nociones, explican

la teoría principal de un tema, cuyos contenidos se expresan a través de citas de referencia general de los autores y sus obras o citas de contenido textual.

En este caso, están referidas a la evaluación de indicadores financieros para la gestión administrativa, especialmente los que tienen alguna incidencia en la formación de precios para el mercado inmobiliario, como se muestra a continuación:

2.2.1 Análisis Financiero

Generalmente en las organizaciones se presentan problemas financieros que resultan difíciles de manejar, como enfrentar los costos financieros, el riesgo, baja rentabilidad, conflictos para financiarse con recursos propios y permanentes, toma de decisiones de inversión poco efectivas, control de las operaciones, reparto de dividendos, entre otros. Debido a los grandes y apresurados cambios en el entorno empresarial, los gerentes enfrentan la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que les permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, ello requiere la aplicación de herramientas útiles para gestionar eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos.

Según Hernández (2005:10), el análisis financiero es “una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado a la consecución de objetivos preestablecidos”, y está basado en la interpretación de sucesos financieros de la actividad empresarial mediante técnicas que al aplicarse llevan a una toma de decisión acertada; contribuyendo a examinar la capacidad de endeudamiento e inversión, de acuerdo con los estados financieros.

Esa técnica representa una gran ayuda en los proceso de evaluación cuando las empresas enfrentan un entorno difícil y convulsionado con los inconvenientes ya descritos, pudiendo entonces implementar medidas para ser más competitivas y eficientes desde la perspectiva económica y financiera, y para ello, es indispensable que los gerentes de las empresas conozcan los principales indicadores económicos y financieros y su respectiva interpretación para aplicar el análisis financiero como base

esencial de una toma de decisiones efectiva, disponiendo de fundamentos teóricos acerca de las técnicas y herramientas para lograr sus objetivos.

En el mismo orden de ideas, el análisis e interpretación de estados financieros tiene como propósito lo siguiente:

- Satisfacer las necesidades de información de aquellas personas que tengan menos posibilidad de obtener información y que dependen de los estados financieros como principal fuente de esta acerca de las actividades económicas de la empresa.

- Proporcionar a los inversionistas y acreedores información útil que les permita predecir, comparar y evaluar los flujos potenciales de efectivo en cuanto concierne al monto de dichos flujos, su oportunidad o fechas en que se hallan de obtener incertidumbre con respecto a su obtención.

- Proporcionar información útil para evaluar la capacidad de administración para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, alcanzando así la meta primordial de la empresa

- Proporcionar información sobre las transacciones y demás eventos.

- Presentar un estado de la posición financiera de la empresa.

- Presentar un estado de la utilidad del periodo.

- Proporcionar información útil para el proceso de predicción.

El análisis de estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas, el cual facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

Sobre todo cuando se desea realizar una inversión, al convertirse en el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al inversionista o quien adquiere acciones. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Para que se pueda llevar a cabo el análisis de estados financieros se debe estar familiarizado con los elementos de los estados financieros como son el activo, pasivo, capital, ingreso y egresos; el administrado debe saber qué es lo que representa cada

cuenta en los estados financieros y poder realizar los cambios necesarios en la empresa, donde se presenta su principal entorno de evaluación (razones financieras).

Estos entornos de evaluación, permitirán a los administradores de la empresa identificar de una manera más efectiva las áreas dónde se tiene problemas e identificar las alternativas de solución que podrían ser aplicadas para obtener resultados óptimos.

Se considera que el análisis de estados financieros es un método, que aplicado a cualquier empresa le permite evaluar con exactitud su situación financiera permitiéndole conocer en qué condición está, tomar las decisiones correctas y observar el cambio de la organización. De igual forma para la empresa en estudio Corporación III, C.A., el proceso más importante de un negocio es la toma de decisiones, la cual requiere conocer la información y las herramientas del análisis financiero que se deben utilizar para dictaminar la forma más acertada de actuar.

2.2.2. Metodología para el Análisis de los Estados Financieros

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables, y de acuerdo con la forma de analizar su contenido, existen los siguientes métodos de evaluación:

- Método de Análisis Vertical: Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

Muestra la relevancia de cuentas o grupos de cuentas dentro del Estado. De la misma forma, evalúa los cambios estructurales los cuales se deben por cambios significativos de la actividad, o cambios en las decisiones gubernamentales y permite plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios de financiamiento.

- Método de Análisis Horizontal: Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; pero también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones. En todo caso, el análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos Indicadores financieros y/o Razones financieras, para poder llegar a una conclusión acercada a la realidad financiera de la empresa, y así poder tomar decisiones más acertadas para responder a esa realidad, y para efectuar el análisis vertical existen dos procedimientos:

1. Procedimiento de porcentajes integrales: que consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas.

$$\text{Porcentaje integral} = \text{Valor parcial} / \text{valor base} \times 100$$

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa.

2. Procedimiento de razones simples: que tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de los periodos de cobro de clientes, pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

No obstante, para iniciar con el análisis vertical debe considerarse lo siguiente:

. Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo, se debe dividirla cuenta que se quiere determinar, por el total activo, y luego se procede a multiplicar por 100.

-La mayoría de autores, al momento de analizar el pasivo, lo suman con el patrimonio, es decir, que toman el total del pasivo y patrimonio, y con referencia a ese valor, calculan la participación de cada cuenta del pasivo y patrimonio.

-Frente a esta interpretación, debe entenderse que el pasivo conforma todas las obligaciones que la empresa tiene con terceros, tanto de corto como de largo plazo, que en algún momento pueden ser exigidas de forma legal, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa y no tiene el nivel de exigibilidad de un pasivo. Entonces, es importante separarlos para poder determinar la capacidad de pago real de la empresa y las verdaderas obligaciones que esta tiene.

-Así como se puede analizar el estado de situación financiera, también es posible estudiar el estado de resultados o de operaciones. Se presenta de la misma forma y se calcula que porcentaje representa cada una de sus cuentas parciales. Se sigue exactamente el mismo procedimiento, el valor de referencia o base será el de las ventas netas, puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto de la totalidad de ventas netas.

Lo mismo para el análisis horizontal se tiene los siguientes pasos:

-Se toman dos Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultados) de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación.

-Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).

-Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior. (Las cuentas deben ser registradas por su valor neto).

-Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. (Los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).

-En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones y porcentajes. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del periodo base multiplicado por 100).

La metodología del análisis vertical y horizontal se puede aplicar tanto a una empresa del sector industrial como a las empresas del sector inmobiliario

2.2.3 Análisis Comparativo de los Estados Financieros.

El gerente financiero, al momento de realizar un análisis de la inversión en la organización, puede disponer de los estados financieros para interpretar a profundidad las cifras arrojadas por los indicadores relacionados, lo cual le permite dar respuestas adecuadas a aquellas preguntas que puedan surgir una vez calculados los mismos, pues el hecho de comparar las razones financieras de una empresa permite determinar los promedios, tendencias y variaciones ocurridas durante un período determinado, y de acuerdo a lo que explica Gitman (2007:510), existen dos tipos de comparación de razones que pueden realizarse, “el análisis seccional y el análisis de series de tiempo, que permiten una mejor interpretación del valor de la razón o indicador”, y según la modalidad se escogería entre el estudio de las variaciones o del desempeño.

Considerando esas dos opciones, el análisis seccional consiste en comparar los indicadores financieros de diferentes empresas del mismo ramo o con estándares de

referencia acerca del sector productivo al que pertenecen, de hecho, con frecuencia una empresa compara sus valores de razones con los de su principal competidor, y se basa específicamente en mostrar cualquier variación, ya sea positiva o negativa, que pueda presentar algún indicador en relación al promedio del sector estudiado, lo cual refleja la existencia de un problema financiero y por eso la gerencia debe realizar un análisis más profundo para establecer las estrategias que resultarían más idóneas para solventar cualquier situación que pueda obstaculizar el proceso productivo de la empresa en el contexto de su sector específico.

Por otra parte, el análisis de series de tiempo permite evaluar el desempeño financiero de la empresa en el presente y compararlo con su desempeño en períodos anteriores, es decir, compara los indicadores financieros de manera que permita conocer las tendencias de las mismas a través del tiempo, y así se logra determinar el crecimiento con respecto a lo planificado, las mejoras o deterioros producidos en la situación financiera de la empresa de un año a otro, y por lo general, el desarrollo de una tendencia se puede verificar utilizando comparaciones de varios años, detectando cualquier variación significativa en las cifras de los indicadores de un ejercicio económico a otro, para identificar los problemas financieros existentes, conocer sus causas y tomar las medidas correctivas más adecuadas para solucionarlos.

En ese orden de ideas, es importante destacar que en Venezuela no se dispone de indicadores financieros para cotejar valores estándar que puedan servir de referencia a ningún sector productivo, lo que resulta contraproducente para la comparación de los indicadores financieros con el promedio del sector al que pertenece la empresa, por lo que el análisis comparativo se limita sólo al análisis de series de tiempo.

2.2.4. Indicadores Financieros

Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de

la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas. De acuerdo a lo que expresa León (2009), un indicador financiero:

Es una relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno o estado financiero complementario o de propósito especial, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa (p. 2)

En ese sentido, los indicadores financieros se comportan como elementos de medición que resultan de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores de empresas, cubriendo así necesidades que en múltiples ocasiones no se verían satisfechas con la simple consulta de los datos contables mediando para ello el análisis correspondiente con su interpretación y valoración de resultados.

En consideración a lo anterior, es procedente determinar la utilidad que prestaría a la empresa en estudio el uso de uno u otro mecanismo, y en ese caso, entre los más comunes y que tienen una utilización más frecuente para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los indicadores de liquidez y solvencia, los indicadores de eficiencia o actividad, los indicadores de endeudamiento y los indicadores referidos a la rentabilidad.

2.2.5 Liquidez y Solvencia

Con respecto a la liquidez, Rubio (2007:255) señala que la misma “implica mantener el efectivo necesario para cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad”, en tanto que la solvencia está enfocada en mantener bienes y recursos requeridos para resguardar y respaldar las deudas adquiridas. En ese sentido, para que una empresa pueda tener liquidez debe cumplir fielmente con los compromisos contraídos, en tanto que su solvencia es más bien la disponibilidad que posee para pagar tales compromisos.

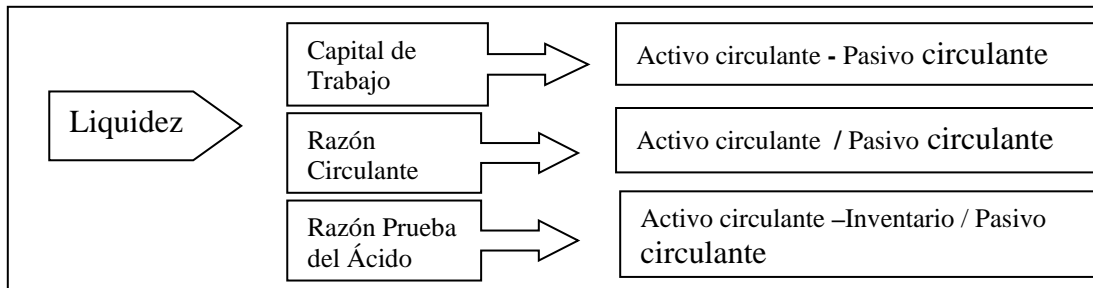
Sin embargo, para Gitman (2007:496), la liquidez se mide por la “capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo en la medida que se vencen”, y se considera que la liquidez está referida a la solvencia de la posición financiera general de la organización, lo que se traduce en la facilidad que tiene la empresa para pagar sus deudas. No obstante, la liquidez es la capacidad inmediata de pago con la cual una empresa puede responder a sus acreedores; en tanto, la solvencia es la capacidad que tiene una empresa de responder en el corto plazo; cuya capacidad se refleja en la posesión de bienes que la empresa pueda disponer para cancelar los compromisos contraídos en corto tiempo.

En ese caso, para que una empresa sea solvente debe estar dispuesta a liquidar sus pasivos al vencerse; además, debe demostrar que está en capacidad de continuar una trayectoria normal que permita mantener un entorno financiero adecuado en el futuro. De ese modo, la solvencia se refleja en la tenencia de cantidades de bienes que una empresa dispone para saldar sus deudas, de modo que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez.

Una empresa que requiera cancelar los compromisos contraídos puede obtener recursos financieros más rápidamente mediante la conversión de sus inventarios y cuentas por cobrar en efectivo porque una empresa se considera líquida en la medida que posee una mayor proporción de sus activos totales bajo la modalidad de activos circulantes, que constituyen todo el dinero que se encuentra disponible en efectivo al momento de elaborar el balance general de la empresa, como el dinero en bancos y caja chica, cuentas por cobrar a corto plazo y colocaciones próximas a vencerse.

En razón de eso, los niveles de liquidez de una empresa se pueden determinar mediante la aplicación del análisis financiero, relacionando los elementos aportados por los estados financieros para calcular indicadores específicos que puedan medir la liquidez y la solvencia en una empresa, como, por ejemplo, el capital de trabajo de la empresa, la razón circulante y la razón prueba del ácido, que reflejan la capacidad de pago de la deuda circulante que tiene dicha empresa en el corto plazo.

Figura 1 Indicadores de Liquidez



Fuente: Nava (2009).

En este caso, el capital de trabajo es la inversión que realiza una organización en activos circulantes o a corto plazo, como efectivo, valores realizables e inventario, que se traducen en el capital de trabajo e incluye todos los recursos destinados a su actividad productiva, referidos tanto a activos circulantes como a pasivos circulantes; cuya diferencia da lugar al denominado capital de trabajo neto.

Por su parte, la razón circulante permite determinar la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas en el corto plazo relacionando los activos circulantes con los pasivos circulantes, y el gerente financiero debe considerar que no siempre una razón circulante alta significa disponibilidad del efectivo requerido para las operaciones; ya que sí el inventario no puede ser vendido o las ventas a crédito no son cobradas a tiempo para obtener el efectivo requerido, entonces el alto valor expresado por la razón circulante puede ser incierto. Asimismo, la razón prueba del ácido mide la suficiencia o no que posee la empresa para pagar en forma inmediata sus deudas en un momento dado.

2.2.6 Eficiencia en la actividad empresarial

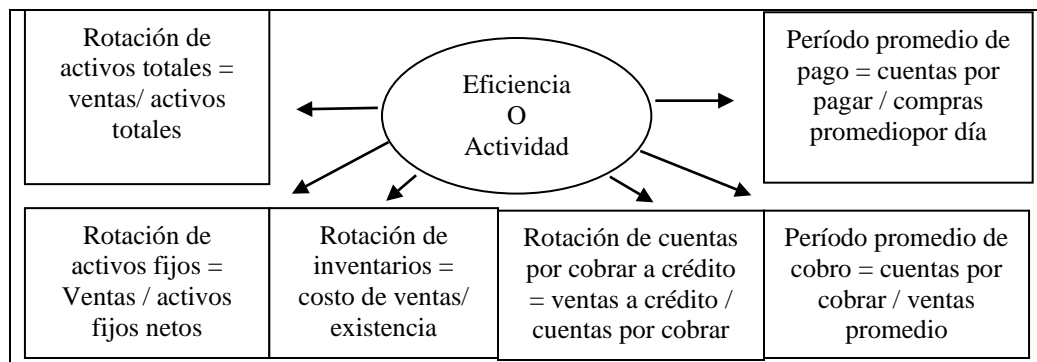
En una actividad empresarial es necesario conocer la eficiencia con la que se utilizan los insumos y se gestionan los procesos, y por eso es importante destacar que la eficiencia está referida a la relación entre el valor del producto generado y los factores de producción utilizados para obtenerlo. No obstante, existen indicadores de

eficiencia que miden el nivel de ejecución del proceso productivo, centrándose en cómo se realizan las actividades y en el rendimiento generado por los recursos.

Respecto a esa cualidad de medir la ejecución de un proceso, Andrade (2005:253) define la eficiencia como la “expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos”, de modo que si no se cumplen cabalmente los objetivos o si hay desperdicio de recursos o insumos, la iniciativa puede resultar ineficiente o menos eficiente.

En ese caso, el análisis financiero permite medir la eficiencia con la que una organización utiliza sus activos y otros recursos, mediante los indicadores de eficiencia o de actividad, pero siempre en función de los recursos empleados y los resultados obtenidos.

Figura 2 Indicadores financieros que miden Eficiencia o Actividad



Fuente: Nava (2009)

Esos indicadores están enfocados básicamente a determinar la celeridad con que cuentas específicas se transforman en ventas o efectivo; es decir, son valores que muestran que tan efectivamente son manejados los activos totales, activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar, el proceso de cobranzas y cuentas por pagar, y entre los indicadores de eficiencia o actividad se encuentran la rotación de activos totales, rotación de activos fijos, la rotación del inventario, rotación de las cuentas por cobrar, el período promedio de cobro y el período promedio de pago.

En ese caso, la rotación de activos totales indica la capacidad de la empresa para la utilización efectiva de sus activos totales en la obtención de ingresos; es decir; la eficiencia en el manejo de los activos para generar mayores ventas, condición expresada en el número de veces que renueva sus activos totales durante un ejercicio económico; y mientras más alta es la rotación de activos totales mayor resulta el nivel de eficiencia en el uso que hace la empresa de los bienes y derechos que posee.

De la misma forma, la rotación de los activos fijos expresa la eficiencia de la empresa para generar ingresos a través de la inversión que realice en activos fijos, como edificaciones, instalaciones, maquinarias, equipos o cualquier otro tipo de bienes clasificados como activos fijos. En ese caso, un aspecto que tiene singular importancia es que los inventarios de cualquier organización constituyen la cantidad mínima de productos o artículos disponibles que se requiere para satisfacer la demanda de los clientes; razón que denota la relevancia de determinar la rotación de inventarios, la cual mide la liquidez del inventario disponible; es decir, refleja la capacidad de la gerencia de convertir eficientemente el inventario en efectivo o en cuentas por cobrar.

En ese sentido, es un indicador que expresa el número de veces que se rota el inventario en un año; mientras más alta sea la rotación del inventario significa que en la empresa se gestiona eficientemente y se mantiene constantemente mercancía nueva; contrario a esto, el mantenimiento de bajo inventario se traduce en productos y artículos obsoletos; por ello, la rotación de inventarios permite conocer el manejo del mismo, detectando las ineficiencias que puedan existir en su gestión.

Respecto a la rotación de las cuentas por cobrar, es un mecanismo que provee información acerca de la cantidad de veces que, en promedio, las ventas a crédito son cobradas, durante un período de tiempo específico, convirtiendo su saldo en efectivo. Van Horney Wachowicz (2010:602), señalan que ese indicador “muestra el número de veces que las cuentas por cobrar han sido transformadas en efectivo reflejando el éxito de la empresa en el reembolso de sus ventas a crédito”, y si alcanza un valor alto sugiere el establecimiento de políticas de cobro gestionadas en forma eficiente.

Asimismo, el período promedio de cobro se refiere al tiempo medio en que la empresa es capaz de recuperar sus ventas a crédito; es decir, los días que el producto de las ventas a crédito permanece en manos de los clientes, siendo un período promedio de cobro de 30 días, y sí este indicador alcanza un valor muy alto o muy bajo es desfavorable a la empresa, ya que puede sugerir ineficiencias en las políticas de crédito y de cobro.

En cuanto al período promedio de pago, que es el tiempo entre la compra de material, mano de obra y pago en efectivo de esa compra, y en términos generales, es un indicador de eficiencia que expresa es el tiempo requerido por una empresa para cancelar sus compromisos o compras a crédito, lo que se traduce en el número de días que una empresa tarda en pagar sus deudas.

2.2.7 Capacidad de Endeudamiento

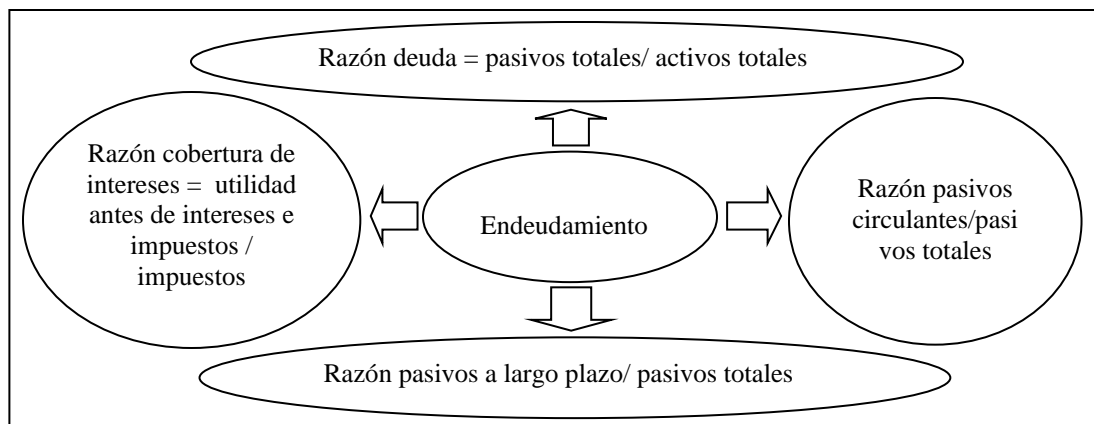
Cuando se van a tomar medidas para hacer uso de financiamiento, el gerente financiero debe revisar la capacidad de pago de la empresa, porque es la manera de determinar el volumen máximo de endeudamiento en que se encuentra, y en función de ello, la situación de endeudamiento indica el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una actividad productiva de una empresa determinada, lo cual se traduce en que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores, cuyo uso está destinado a la obtención de utilidades.

Según la web Economía (2016), la capacidad de endeudamiento es el límite “hasta donde la empresa puede endeudarse sin correr riesgos de caer en la morosidad o en impago de acreencias” [Versión en línea], dado que el financiamiento de terceros, que se utiliza para generar utilidades, compromete a la empresa en el transcurso del tiempo. En general, es la causa por la que una entidad bancaria no otorga un crédito o préstamo solicitado, o al menos es la causa más explicable, pues sus ingresos no pueden cubrir la deuda pactada.

Por eso, para calcular la capacidad de pago es necesario establecer el ingreso regular de la entidad y restarle los gastos, dando como resultado los ingresos libres de obligación, y ese nivel de deuda puede ser fácilmente determinado mediante el análisis financiero, utilizando el cálculo y la aplicación apropiada de indicadores o razones financieras para medir la capacidad de la empresa de adquirir financiamiento, determinando si será financiada por accionistas o acreedores externos, además de evaluar su capacidad real para cumplir con las obligaciones contraídas.

En principio, entre los indicadores de endeudamiento que se utilizan con mayor regularidad en la actividad empresarial se incluyen: razón deuda, razón pasivo circulante y pasivo total, razón pasivo a largo plazo y pasivo total y razón cobertura de intereses.

Figura 3 Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Nava (2009)

En ese caso, la razón deuda o índice de endeudamiento es la proporción de activos totales financiados por acreedores externos, y mientras más alto sea su valor significa que los acreedores han aportado una mayor suma para las operaciones empresariales; en tanto que la razón pasivo circulante y pasivo total, simplemente expresa la proporción de pasivos totales correspondientes a deudas o pasivos cuyo vencimiento es menor a un año.

Por otra parte, la razón pasivo a largo plazo y pasivo total indican la proporción de pasivos totales contraídos y representan una obligación a ser cancelada en un lapso mayor a un año; y la razón cobertura de intereses arroja un valor que refleja la capacidad de la empresa para cancelar los intereses del endeudamiento incurrido, de manera que mientras más alto sea este valor mayor será también la capacidad de la empresa para pagar.

En esa perspectiva, las deudas de largo plazo configuran un compromiso de la empresa de cancelar los intereses en los tiempos estipulados, y el capital a la fecha de su vencimiento, y para ello, los accionistas o propietarios deben activar su capacidad de reembolso, ya que los acreedores enfocarán su atención en el endeudamiento de la empresa porque a medida que el nivel de deuda va siendo mayor la probabilidad de no cumplir con el pago del capital más los intereses también lo será.

No obstante, utilizar financiamiento tiene sus implicaciones sobre el riesgo y el rendimiento en cualquier empresa, porque la inversión de los accionistas será limitada aunque mantengan el control sobre su empresa, porque los acreedores visualizan el capital de los propietarios para disponer de un margen de seguridad, dado que corren con el mayor riesgo dentro de la empresa y por último, el rendimiento sobre el capital de los propietarios se puede incrementar o verse apalancado si la empresa logra un mejor rendimiento sobre las inversiones financiadas mediante préstamos en relación al interés pagado sobre los mismos.

2.2.8 Rentabilidad

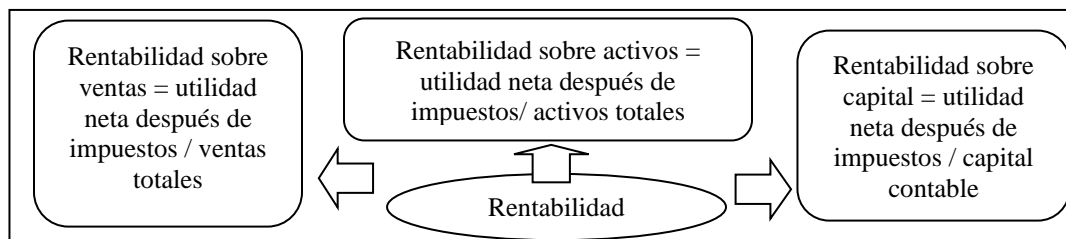
La rentabilidad es un resultado de las acciones gerenciales, de las decisiones financieras y de las políticas económicas implementadas en la organización, y refleja la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, de acuerdo a su utilización en el proceso productivo durante un período dado, siendo, asimismo, un valor porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas.

De cualquier modo, la rentabilidad supone comparar entre la renta generada por una empresa y los medios utilizados para obtenerla, a fin de permitir la elección entre diferentes alternativas, o a juzgar por la eficiencia de las acciones, según que el análisis sea realizado a priori o a posteriori, y de acuerdo a lo que señala Sánchez (2001), es “una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados” [Versión en línea].

Aunque, en un sentido amplio y general, se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo producen los capitales utilizados en la actividad empresarial, en términos más concisos, viene a ser uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de los fondos invertidos al realizar una serie de operaciones comerciales en un determinado período, separando lo que se invirtió y lo que se ganó en la actividad realizada.

En ese caso, el análisis financiero determina, aplicando indicadores financieros que muestran el efecto de gestionar en forma efectiva y eficiente los recursos disponibles, la rentabilidad de un negocio, al evaluar su eficiencia en el uso de los activos, niveles de ventas y la conveniencia de invertir, dando cifras del rendimiento de la actividad productiva y determinando su rentabilidad. Entre esos indicadores, destacan el rendimiento sobre las ventas, el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el capital aportado por los propietarios de la organización.

Figura 4 Indicadores de Rentabilidad



Fuente: Nava (2009)

En el caso del rendimiento sobre ventas, es un indicador financiero que expresa la utilidad que obtiene la organización en relación a sus ventas después de deducir los gastos. Por su parte, el rendimiento sobre activos mide la efectividad con que se utilizan los activos necesarios en el proceso de producción, y se traduce en la proporción de las ganancias obtenidas por la empresa dada su inversión en activos totales (activos circulantes + activos fijos).

En torno al rendimiento sobre el capital, muestra en términos porcentuales las ganancias generadas por el capital aportado por los accionistas o propietarios del negocio, porque los indicadores de rentabilidad muestran los retornos netos obtenidos por las ventas y los activos disponibles, midiendo en ese caso la efectividad del desempeño gerencial llevado a cabo en una empresa.

Con respecto al cálculo de la rentabilidad, el sistema DUPONT es una técnica que se puede utilizar en empresas que usan las herramientas tradicionales de gestión del desempeño, y para ello integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero), es decir, integra los elementos de la declaración de ingresos con los del balance.

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero, de modo que estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le

permite identificar sus puntos fuertes o débiles. De acuerdo a la fórmula de Dupont, se utilizan las siguientes definiciones:

Margen de utilidad se define como:

$$\text{Margen} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

ROA (ReturnonAssets) o Retorno sobre los activos se define como:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$$

ROE (ReturnonEquity) o retorno sobre el Capital Propio se define como:

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Total}$$

Rotación del Activo se define como:

$$\text{Rotación del Activo} = \text{Ventas} / \text{Activo Total}$$

Multiplicador de Apalancamiento se define como:

$$\text{Multiplicador de Apalancamiento} = \text{Activo Total} / \text{Patrimonio Total}$$

Con respecto a las Operaciones:

Multiplicando y dividiendo al ROA por Ventas:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$$

Reemplazando nos queda:

$$\text{ROA} = \text{Margen} \times \text{Rotación de Capital (ec. 1)}$$

Multiplicando y dividiendo al ROE por el Activo Total tenemos:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) \times (\text{Activo Total} / \text{Patrimonio Total}) \text{ (ec. 2)}$$

Reemplazando, queda:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{Multiplicador de Apalancamiento}$$

Combinando la ec. 1 y la ec. 2 nos queda

$$\text{ROE} = \text{Margen} \times \text{Rotación de Capital} \times \text{Multiplicador de Apalancamiento}$$

En conclusión, todos los indicadores son de aplicabilidad general. No obstante, su interpretación debe hacerse de manera contextual, en el caso del sector inmobiliario, su comprensión e interpretación se debe hacer en función de las características de este sector

2.2.9 Importancia de la gestión administrativa

El mercado competitivo actual exige no sólo que las empresas estén bien posicionadas en el mercado, si no, principalmente que logren una buena gestión administrativa, capaz de transmitir confianza. Esto quiere decir que no basta hacer un trabajo satisfactorio, es necesario que éste siga métodos con resultados de excelencia.

El hecho es que no existe una fórmula que todas las empresas puedan utilizar, siendo preciso adecuarse a la realidad y necesidad de cada una de ellas. Habiendo encontrado este equilibrio y teniendo personas comprometidas con la gestión administrativa, es posible obtener óptimos resultados, tales como:

-Mantiene las finanzas saludables

Porque sin el control de los gastos, reducción de pérdidas y principalmente confianza en los datos, es imposible mantener las finanzas al día. Al conseguir organizar todas las áreas de la empresa, incluso el departamento financiero, es más fácil manejar flujo de caja y para establecer la prioridad y la manera de hacer este control es de gran valor, además, de ser necesario centralizar información, evitando duplicidad y errores a la hora de enviarla a otros lugares.

-Ayuda alcanzar las metas

Porque lograr las metas y resultados muchas veces es el reflejo de una buena gestión administrativa. Esto ocurre porque el foco pasa a ser la creación e implantación de procesos más eficientes y que garantizan el logro de los objetivos planeados y porque los administradores empiezan a concentrar su esfuerzo en las actividades intelectuales y no en las poco valiosas, logrando tener una mejor percepción, además de que el control pasa a ser más fácil de llevar a cabo.

-Genera satisfacción a clientes y empleados

Porque los procesos más eficientes se reflejan en la calidad y en los tiempos, lo que permite que los clientes tengan sus necesidades atendidas y superadas. La relación con ellos también puede volverse más próxima para comprender mejor sus necesidades y tener productos y servicios que puedan suplirlas, y porque los empleados también quedan más satisfechos al entender que no hay un desgaste tan grande y una pérdida de energía en tareas irrelevantes, de modo que pasan a sentirse más escuchados y a formar parte del proceso de transformación, siendo cada vez más valorados.

-Auxilia en la toma de decisiones fundamentada en los datos

Porque la toma de decisiones se produce basada en los resultados. Esto quiere decir que, como ha habido seguimiento de todo lo que sucede, hay registro de ello. Y en base a esos resultados se consiguen tomar mejores decisiones mediante el análisis de los escenarios anteriores, presentes y de la planificación a futuro, y porque la gestión administrativa ayuda a mejorar los resultados como un todo y a trabajar en los procesos y resultados.

2.2.10 Herramientas administrativas para las decisiones gerenciales

Las herramientas administrativas para apoyar ambos tipos de decisiones están relacionadas con un sistema de control de gestión que ayuda a los ejecutivos a tomar las decisiones de control necesarias. Sin embargo, el sistema tiene como objetivo asegurar que las personas dentro de la organización implementen las estrategias formuladas por los directivos, alineando los objetivos específicos de cada individuo con los objetivos globales de la empresa para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Esto hace que la planificación sea en cascada para cada nivel; con objetivos, indicadores, metas y personas responsables; alineamiento vertical de los objetivos para atender los intereses de los dueños en cuanto a la rentabilidad y alineamiento

horizontal para satisfacer los requerimientos de los clientes. En ese contexto, la negociación de compromisos de cada persona con su superior es a través de metas para cada indicador (no predeterminadas), siendo la premisa que todos prefieren ser controlados en la medida que el sistema de control de gestión sea adecuado y sirva como retroalimentación para cada individuo y su superior, así como base para establecer un sistema de incentivos y recompensas más objetivo, transparente y justo.

Con todo ello, el sistema no es automático, pues requiere de un evaluador que haga uso de sus sentidos para evaluar y requiere, además, de coordinación de individuos, donde existen decisiones que son tomadas en base a la percepción personal del evaluador y también de un auto-control derivado de sus propias opiniones.

Como características esenciales de los sistemas de control de gestión modernos, se pueden mencionar los siguientes:

- Integración de las funciones de planificación y control
- Administra el cambio
- Orientado al futuro, gestión prospectiva
- Utiliza indicadores financieros y no financieros
- Se administra el valor y no sólo los costos
- Las mejoras del desempeño son con respecto al cliente y competencia
- Considera los cambios en el comportamiento de las personas
- Orientado a los procesos
- El saber debe estar distribuido en todos en la organización
- Descentralizada y con énfasis en la dirección estratégica.

Entre las principales herramientas administrativas que existen para constituir un sistema de control de gestión de apoyo a las decisiones de control, pueden señalarse las siguientes:

- Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Presupuestos
- Estados Financieros

- Reingeniería de Procesos y Precios de Transferencias
- Costeo ABC (Activity Based Costing).
- Calidad Total (TQM Total Quality Management)

2.2.11 Desarrollo Organización

El desarrollo organizacional, al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. Por lo que el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

Existen tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

- Diagnóstico inicial

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

- Recopilación de datos

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de

liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

- Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas. Así como también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

2.2.12 Definición e implantación de un sistema de indicadores

Los indicadores son necesarios para alcanzar los objetivos y metas porque son datos esencialmente cuantitativos que recogen los resultados del desempeño y que permiten analizar la realidad que interesa conocer, y por eso, toda unidad debe contar con un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las

cuales la organización interactúa, sea la económica, usuarios, procesos internos, innovación, desarrollo y personal.

Por esa misma razón, un sistema de indicadores siempre deberá estar unido a la definición de los objetivos a lograr, y en ese sentido, el indicador cobra un significado mucho más relevante si está en consonancia con el objetivo que previamente se haya delineado, de manera que su comparación con el objetivo evidenciará si se está llevando a cabo en forma adecuada y si los procesos que se realizan son realmente efectivos y eficientes.

En una gestión por procesos, es más que evidente que todos los factores estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así, se detecta una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora. Por eso, la primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del control de los procesos.

Pasos para un sistema de indicadores:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos.

- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.

- En aquellos casos que proceda, establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de aprendizaje.

- Guardar los datos de los dos últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

En conclusión, se tiene que cada indicador forma parte de una cadena en la relación causa-efecto, de manera que están ligados a los resultados de la unidad, y por eso no debe existir ambigüedades y estar definidos de una manera uniforme, pero además de eso, los indicadores utilizados en las diferentes perspectivas deben estar

claramente conectados y servir para fijar objetivos que resulten realistas y puedan ser alcanzados.

2.2.13 Índice Nacional de Precios al Consumidor

El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) es un indicador estadístico básico que mide en un periodo determinado los cambios ocurridos en los precios de varios bienes y servicios, que según el Banco Central de Venezuela (BCV). A partir de la primera quincena de abril de 2008, comenzó a aplicarse este instrumento en todo el territorio nacional.

El cálculo del INPC se realiza haciendo seguimiento a una canasta de 362 rubros, clasificados en 13 agrupaciones: alimentos y bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas y tabaco, vestido y calzado, alquiler de vivienda, servicios de la vivienda, equipamiento del hogar, salud, transporte, comunicaciones, esparcimiento y cultura, servicios de educación, restaurantes y hoteles, bienes y servicios diversos.

La función del mencionado índice es mostrar en cada localidad venezolana las variaciones intermensuales y las acumuladas, por agrupaciones según bienes y servicios, origen de los bienes, durabilidad de los bienes, naturaleza de los servicios y rubros controlados y no controlados, esto con la finalidad de saber desde la cuantificación del poder adquisitivo, comparar los niveles de precios con otros países, saber el abastecimiento o distribución de productos, hasta saber la evolución económica de la nación.

A esos efectos, lo procedente sería que el Banco Central (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), se encargaran mensualmente de hacer esos cálculos y publicarlos tanto en su página Web como en notas de prensa en los medios para difundir a todos los venezolanos la información correspondiente a las variaciones de precios que se registran cada mes.

En este caso, se define y desarrolla el Índice Nacional de Precios al Consumidor para tener claridad de su concepto y diferenciarlo de lo que son los indicadores financieros, debido suele generar confusión.

2.3 Definición de Términos

Administración Financiera: comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones; el desarrollo de esta materia, tiene como objetivo reconocer el origen y la evolución de las finanzas concentrándose en las técnicas y conceptos básicos en una manera clara y concisa

Control: control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Desarrollo Empresarial: El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. Para una mejor finanza y recurso en la empresa.

Desempeño Gerencial: Es la medida de eficiencia y eficacia de un gerente para alcanzar los objetivos fijados.

Herramientas administrativas: Son recursos, mecanismos o técnicas modernas que permiten a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrios en los procesos administrativos de una empresa.

Mercado: Lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios.

Sistema: Conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo. Los elementos que componen un sistema de información son las personas, los datos, las actividades o técnicas de trabajo y los recursos materiales en general. Manera como se hace algo o medio que se emplea para hacerlo.

Toma de Decisiones: La selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos que van en una dirección de acuerdo a un precedente.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico es un entorno de la investigación donde se establecen las técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación Balestrini (2011:114) lo define como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos”, donde se incorporan los procedimientos lógicos y operacionales así como las estrategias para descubrir y analizar los aspectos que definen el estudio, fijando los cursos de acción a seguir en la solución de la problemática planteada, para lo cual es necesario definir el tipo de investigación, su diseño, población y muestra, así como las técnicas de recolección y análisis de datos, considerando para ello la relación del plan investigativo seleccionado con los objetivos específicos que son desarrollados como fases de la investigación.

3.1 Diseño y Tipo de Investigación

De acuerdo con el planteamiento de la investigación y en función de sus características y alcances, la viabilidad de la investigación establece su tipo, delimitando para ello el esquema del estudio en función de los objetivos fijados, para evidenciar la situación problemática que motivó el estudio, bien sea para diagnosticar dicha situación o para aportar una solución viable y factible al problema planteado en la realidad específica de una unidad de acción, en este caso, la empresa Corporación III, C.A., estableciendo de ese modo los rasgos de la situación preestablecida.

De acuerdo a lo que señala la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2016:21), un proyecto factible es "la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales y pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”, y determina dos fases esenciales, el diagnóstico y la propuesta.

En ese sentido, una condición relevante que se observa en los proyectos factibles es la elaboración de una propuesta a partir de un diagnóstico que permita determinar las necesidades del hecho estudiado para formular un modelo capaz de responder a las demandas de la realidad abordada, y ello se enmarca en un trabajo de campo, definida por Arias (2012), como:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado (p. 31)

En relación al tipo de investigación, esa apreciación cobra una gran importancia al intentar proveer de una solución viable a un problema planteado en el contexto de una realidad determinada, en este caso, la empresa Corporación III, C.A., por lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación problemática presentada, donde posteriormente se realizó una propuesta de solución que con el fin de resolver dicha situación, de modo que la investigación corresponde a la modalidad de proyecto factible.

Con respecto al diagnóstico, resulta de interés destacar que el alcance de la investigación es descriptivo, en razón de lo que sostiene Ramírez (2010:20) cuando afirma que en un estudio de nivel descriptivo, se “propone conceptuar una situación concreta, caracterizando los rasgos más destacados”, tal como se plantea en la presente investigación donde se busca delinear un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa en la empresa Corporación III, C.A. en torno al negocio inmobiliario, lo cual interesa describir las variables y su grado de interrelación, respondiendo, por tanto, a los rasgos de una investigación de tipo descriptivo.

De acuerdo a lo planteado, se presenta un proyecto factible apoyado en una investigación de campo cuyo alcance de diagnóstico es descriptivo, a tal efecto, se dará solución a la problemática que presenta la organización, a través del diseño de un sistema de indicadores financieros, estudiadas las variables observadas sin interferir ni propiciar eventos que alteren su normal desempeño en esa realidad determinada.

3.2 Fases Metodológicas

En esta etapa se consideran los procedimientos a utilizar en el estudio para establecer las fases metodológicas que permitirán alcanzar cada uno de los objetivos específicos delineados para el cumplimiento de las metas propuestas, de modo que las fases de la investigación son las siguientes:

Fase I: Diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Corporación III, C.A, en lo relativo a su gestión administrativa.

En esta fase, para diagnosticar la situación planteada en la empresa Corporación III, C.A., se realizó un trabajo de campo en el que una de las técnicas que se utilizó fue la observación, definida por Arias (2012:69) como “técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”, utilizando para ello un instrumento de recolección de datos que permitió recoger sus impresiones del proceso.

Cabe agregar, que la observación fue realizada en el departamento administrativo de la empresa, donde se aplicó como instrumento una lista de cotejo, en el que se verificó como se lleva el proceso de la gestión administrativa y la presencia o ausencia de metodologías para analizar los estados financieros. En la observación el investigador se tuvo plena libertad para seleccionar aquellos detalles que consideró relevantes.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010:321) establece que “la observación puede ser participante o no participante, en la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción”; y considerando la clasificación anterior, el tipo de observación fue no participante, ya que el investigador observó de manera neutral sin involucrarse en el proceso.

A su vez, la segunda técnica que se utilizó fue la entrevista, definida por Arias (2012:73) “técnica basada en un diálogo o conversación, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera de que el entrevistador pueda obtener la información requerida”; y en el caso específico de la investigación, se aplicó como instrumento el guion de entrevista.

En torno a lo último, la entrevista fue estructurada, específicamente a la alta gerencia que es el área encargada de la toma de decisiones, siendo en este caso el gerente general de la empresa Corporación III, C.A, el cual se realizó a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que fueron formuladas al entrevistado para indagar de forma más detallada las respuestas requeridas.

Fase II: Identificación de los indicadores financieros apropiados para la toma de decisiones en la empresa Corporación III, C.A.

Cuando ya se ha logrado establecer un diagnóstico de la situación en la empresa Corporación III, C.A., es necesario activar los mecanismos disponibles con el fin de identificar los indicadores financieros que podrían resultar apropiados para asegurar una toma de decisiones efectiva, considerando los elementos valorativos de la actividad empresarial.

En ese sentido, para el logro de este objetivo se realizó un análisis financiero, acudiendo a la metodología del análisis vertical y horizontal, donde se relacionaron, y analizaron los datos entre las partidas de dos (2) períodos consecutivos de los Estados Financieros, en este caso el año 2015 y 2016, donde se interpretaron los resultados y evidenciaron el uso de estos indicadores.

En ese sentido, el análisis financiero permitió determinar el desempeño que ha tenido la empresa, sirviendo como herramienta para identificar los indicadores apropiados para la toma de decisiones.

Fase III: Diseño de un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A.

En esta fase, es de gran interés el logro y cumplimiento de las fases anteriores de la investigación, orientando en este caso a proponer un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa mediante un mecanismo que ofreció una visión clara de su situación financiera utilizando para ello instrumentos que generaron un diagnóstico preciso.

De acuerdo a lo señalado, el cumplimiento de este objetivo implicó el desarrollo de la propuesta, pues, tal como se ha indicado, la investigación corresponde a la modalidad de proyecto factible cuyo resultado debió ser una solución viable a la problemática planteada que estuvo apoyada de un estudio de factibilidad expresado en términos técnicos, operativos y financieros que permitieron prever su funcionalidad respecto a los fines buscados.

Finalmente, el proceso de la investigación dio como resultado un sistema de indicadores en la implantación de la propuesta, es decir las acciones para garantizar el logro de los objetivos del mismo, por lo que incluyó los siguientes elementos: identificación del propuesta, justificación, marco institucional, social y teórico, finalidad del proyecto, metas objetivas del proyecto, destinatarios, el sistema de indicadores producto, plan de ejecución, costos y recursos de la ejecución.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

En el desarrollo de este capítulo los resultados se presentan considerando las fases metodológicas presentadas, por lo que inició a recolectando información con el fin de alcanzar el objetivo general de la investigación, fundamentado en proponer un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A., y se procedió a analizar e interpretar los resultados, de acuerdo a lo que prescribe el cumplimiento de la fase de diagnóstico en torno a la lista de cotejo, la entrevista realizada y los análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros, de modo que los resultados de la lista de cotejo fueron tabuladas para su medición y análisis, mientras que las respuestas de la entrevista fueron sometidas a análisis crítico.

A partir del trabajo de campo, los resultados permitieron interpretar y valorar algunos aspectos expuestos previamente en la investigación acerca de la propuesta de un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A., partiendo de información obtenida de los procesos regulares en la empresa respecto a la aplicación de mecanismos de medición del desempeño de la gestión administrativa, utilizando en ese caso la lista de cotejo para recolectar datos relevantes en el proceso de observación y un guion de entrevista para la indagatoria a la gerencia de la empresa.

Como estaba previsto, el trabajo de campo consistió en cotejar el cumplimiento de algunas actividades administrativas según los puntos señalados en la lista, referidas a acciones específicas que tienen que ver con la función gerencial y el uso de recursos y mecanismos que podrían determinar el logro efectivo o no de las metas previstas por la empresa, de modo que los resultados indican el grado de eficiencia

logrado en ese proceso administrativo, a la luz de las cifras expresadas en los estados financieros, examinados a través de los análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera de los años 2015-2016, que corresponde al período seleccionado para la realización de la investigación.

En ese sentido, los resultados del trabajo de campo, en el caso de la lista de cotejo, se refieren a la presencia o ausencia de las siguientes proposiciones, que corresponden a actividades o mecanismos utilizados en la empresa:

Ítem 1. Organización del proceso administrativo

Ítem 2. Coordinación de los procesos y funciones administrativas.

Ítem 3. Uso de planes financieros anuales.

Ítem 4. Utilización de metodologías específicas para los análisis financieros.

Ítem 5. Aplicación de indicadores financieros de liquidez.

Ítem 6. Aplicación de indicadores financieros de endeudamiento.

Ítem 7. Aplicación de indicadores financieros de eficiencia.

Ítem 8. Aplicación de indicadores financieros de rentabilidad.

Ítem 9. Evaluación de resultados a partir de esos indicadores para toma de decisiones.

A los efectos, el análisis de esos elementos proporcionó suficientes elementos de comprensión para interpretar, analizar y valorar los resultados, y dirigirlos en función de verificar el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos tanto en el diagnóstico como en la identificación de indicadores financieros apropiados la toma de decisiones en la gestión administrativa, tal como se señala en la siguiente relación:

Cumplimiento de la Fase I: Diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Corporación III, C.A, en lo relativo a su gestión administrativa.

A través del diagnóstico de la situación actual de la empresa en torno a la gestión administrativa, mediante las técnicas de la observación directa y la entrevista estructurada, utilizando como instrumentos la lista de cotejo y el guion de entrevista, se detectaron los principales problemas relacionados con el desempeño de dicha función. A continuación, los resultados obtenidos en el proceso de observación:

Cuadro 1. *Lista de cotejo (observación)*

Universo:	CORPORACION III. C.A.	Área a analizar:		Departamento Administrativo				
Unidad de Análisis:		Gestión Administrativa						
Observador:		Jessica Reali						
Fecha:		01-04-2017 a 20-04-2017						
Ítem	Reactivo	1	2	3	4	5		
1	Organizan el proceso administrativo				X			
2	Coordinan los procesos y las funciones administrativas				X			
3	Presenta uso de planes financieros anuales	X						
4	Utiliza alguna metodología para los análisis financiero	X						
5	Aplica indicadores financieros de liquidez	X						
6	Implementan indicadores de endeudamiento	X						
7	Usan indicadores financieros de eficiencia	X						
8	Calculan indicadores financieros de rentabilidad	X						
9	Evalúan resultados de indicadores financieros para toma de decisiones	X						
ESCALA								
1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces si, a veces no 4: Casi siempre 5: Siempre								

Fuente: Reali (2017)

Una vez aplicado el instrumento y observados los aspectos antes expuestos, se puede dar un diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa, con respecto a la gestión administrativa, encontrando que nunca se presentan planes financieros anuales ni se utiliza una metodología estandarizada alguna para realizar el análisis financiero, destacando así la ausencia de indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, eficiencia o rentabilidad, lo cual presupone una gran debilidad en el proceso de análisis para la toma de decisiones, especialmente porque tampoco son evaluados los resultados de otros indicadores que si son considerados en el análisis para medir la eficiencia de la gestión administrativa.

No obstante, otras condiciones como la organización del proceso administrativo así como su coordinación con otros procesos y las funciones administrativas si se realiza casi siempre para consolidar el proceso previo a la toma de decisiones, solo que al adolecer de las condiciones mencionadas anteriormente configura un proceso incompleto, incapaz de generar criterios acertados que permitan la implementación de políticas o lineamientos que ayuden conocer con claridad la verdadera situación financiera de la empresa en relación al desempeño del departamento administrativo.

Ello se basa en que muchas condiciones no contempladas en el análisis revisten una considerable importancia para cualquier entidad, como el uso de planes financieros anuales, porque la planificación financiera analiza las relaciones de causa y efecto entre los objetivos de crecimiento del negocio, las inversiones necesarias para este efecto y los métodos para financiarlas, de modo que puede llegar incluso a definir el modelo de negocio y sus posibles escenarios, al determinar tanto el presupuesto de capital (largo plazo) de la empresa como el presupuesto anual (corto plazo).

En tal sentido, la planificación financiera ayuda a que un negocio funcione porque analiza las relaciones entre los resultados financieros, los recursos necesarios, los procesos operacionales y la evolución de todas estas relaciones, y una vez que se han establecido esas relaciones y sus tendencias, puede determinarse la situación

económica y financiera futura, basada en previsiones de las variables clave de estas relaciones, lógicamente mediante indicadores adecuados.

Otro aspecto importante que tampoco se contempla es la utilización de una metodología estandarizada, considerando que para realizar correctamente el análisis financiero es necesario utilizar una metodología adecuada. Sin embargo antes de elegir un curso de acción metodológico, es de suma importancia que el analista tome en consideración si los estados financieros fueron auditados y cuál fue el dictamen del auditor independiente, si se efectuará un análisis total o parcial, cuál es la naturaleza operativa del negocio, es decir, si es una empresa comercial, manufacturera o de servicio, qué políticas contables utiliza la empresa y si se están aplicando las normas internacionales de contabilidad correctamente en la elaboración de los estados financieros y en los registros de las transacciones.

Asimismo, una de las debilidades que más destaca en el análisis que realiza la empresa para la toma de decisiones tiene que ver con la exclusión de indicadores de liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad, el cual son herramientas que ayudan identificar la situación y el rendimiento de la empresa.

De acuerdo a los resultados mostrados por la lista de cotejo, todos esos aspectos que no han sido considerados hasta ahora en el análisis para la toma de decisiones, evidencian la necesidad de realizar correctivos en ese proceso para optimizarlo, proporcionando elementos que permitan una mayor seguridad en las decisiones y fortalecer al mismo tiempo la metodología utilizada para examinar su situación financiera, asegurando una mayor precisión y confiabilidad analítica.

De cualquier manera, promover la organización del proceso administrativo constituye una gran fortaleza para la entidad, debido a que es una función que asume un carácter continuo para la reestructuración de elementos porque la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes por expansión, contracción y nuevos productos, lo cual redundaría en la necesidad de efectuar cambios eventuales en la organización, siendo medio para lograr de mejor manera los objetivos y metas mediante la exigencia de métodos y la promoción de la eficiencia, reduciendo los

costos e incrementado la productividad además de ayudar a delimitar funciones y responsabilidades.

Con respecto a la coordinación de los procesos y las funciones administrativas es otra de las condiciones que sí se contemplan en el análisis, y por su relevancia es una de las etapas más importantes que debe cumplir una empresa para desarrollar una actividad pues ayuda a armonizar la información y propicia una comunicación efectiva entre las diferentes unidades de trabajo a través de la adquisición, transmisión y procesamiento de la información, y cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será el riesgo de que las tareas no de desarrollen en forma adecuada.

Por otra parte, se evidenció que no se evalúan los resultados de los indicadores financieros que sí son contemplados para la toma de decisiones, dejando así de utilizar herramientas que podrían ayudar a identificar la situación y el rendimiento de la empresa con respecto a su desempeño y rentabilidad.

En este caso, en el proceso de la entrevista se recurrió a la modalidad de entrevista estructurada, lo que permitió preparar previamente las preguntas a ser formuladas a la gerencia del departamento examinado, además de la conveniencia que las respuestas sean expresadas en forma escrita, otorgando a ese proceso un mayor nivel de formalidad, correspondiendo a un proceso en el que las respuestas, debido a la subjetividad de esa técnica, debe ser evaluado y valorado desde la óptica del análisis crítico.

Ese proceso de entrevista, aplicado mediante un guion para dar viabilidad al proceso en el que la entrevistada gozó de la más absoluta libertad para exponer sus criterios, permitiendo conocer las opiniones de la Gerente General de Corporación III, C.A., la señora Valeska Prosdocimi con respecto a los diferentes tópicos que se han contemplado en la investigación, utilizando como instrumento un guion de entrevista conformado por seis (6) preguntas abiertas de respuesta libre, con la finalidad de solicitar información detallada y amplia acerca de la situación que presenta la

empresa con respecto a su gestión administrativa, y de acuerdo a los resultados obtenidos puede mostrarse el siguiente balance:

Cuadro 2. Guion de entrevista

Entrevistado: Valeska Prodocimi (Gerente General)	
Entrevistador : Jessica Reali	
Fecha : 16/04/2017	
Categorías:	Ítem
Pregunta/Respuesta	
Proceso de gestión administrativa	1 ¿Cree que en el proceso administrativo de la empresa se cumple cabalmente con las funciones esenciales de una gestión, es decir, planeación, organización, dirección, coordinación y control? Explique. -Sí, porque para planear un objetivo hacemos un estudio creando organigramas, viendo el tiempo en que se debe cumplir y una coordinación para poder ejecutarlo.
Ausencia de planes de financiamientos.	2 ¿Suele solicitar la empresa financiamientos a terceros para sus planes de inversión? -Muy poco, de verdad consideramos esta opción cuando es una emergencia.
Inexistencia de metodologías de análisis financieros en la gestión administrativa.	3 De acuerdo con los resultados obtenidos en el último período contable ¿qué tipo de análisis se han realizado para la toma de decisiones dentro de la gestión administrativa de la empresa? -Hemos buscado adaptarnos al entorno económico que se presenta y realizamos ajustes de precios considerando la inflación, y para poder seguir con el proceso analizamos los factores externos con el fin de no arrojar pérdidas en el ejercicio.
Estimación de gastos sin uso de indicadores financieros.	4 ¿De qué manera la empresa cumple con sus obligaciones a corto y largo plazo? -Mensualmente se tiene una estimación de los gastos y obligaciones, el cual se cumplen con ellos y viendo la economía como se presenta se evita tener deudas.
Consideración de variables macroeconómicas	5 ¿Considera que el proceso de toma de decisiones de la empresa está sustentado en un análisis de indicadores? ¿Cuáles? -Sí, existen varios indicadores aunque en la actualidad los ajustes se hacen con relación a la economía y los precios de las competencias, ya que no se ha presenciado desde hace unos años las cifras del INPC.
Viabilidad de la propuesta	6 ¿Está dispuesto a implementar un sistema de indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones dentro de la gestión administrativa de la empresa? -Sí, es bastante interesante esta propuesta y sería una buena oportunidad para mejorar la gestión ya que desde el punto de vista de la organización es viable.

Fuente: Reali (2017)

Análisis General

Cumplido el proceso de la entrevista, se procedió a analizar los resultados de las preguntas formuladas para determinar la viabilidad de la propuesta de un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A., y se estimó conveniente orientar ese análisis hacia el desarrollo de los objetivos específicos de la investigación, como diagnosticar la situación actual de la empresa en su gestión administrativa, identificar los indicadores financieros apropiados para la toma de decisiones y el diseño de un sistema de indicadores financieros.

De ese modo, para el objetivo específico 1, orientado a diagnosticar la situación actual de la empresa en su gestión administrativa, dicho objetivo se considera alcanzado, ya que en función de las respuestas obtenidas en las preguntas 1, 2 y 3 del guion, se pudo argumentar un criterio para dar cuerpo a ese diagnóstico.

Con relación a lo que expresa la pregunta 1, se inserta en el contexto del proceso de gestión administrativa propiamente dicho, y se indaga si dicho proceso se cumple cabalmente con las funciones esenciales de una gestión, es decir, planeación, organización, dirección, coordinación y control, a lo que la entrevistada respondió afirmativamente, expresando que la misma se apoya firmemente en el organigrama de la empresa de acuerdo a su vigencia en el tiempo además de contar con la debida coordinación para poder ejecutarlo, sin embargo, su respuesta apenas refleja el deber ser desde el punto de vista estructural, sin adelantar opinión con respecto al proceso en sí, que de acuerdo a lo observado, adolece de fallas sustanciales.

En relación a la respuesta de la pregunta 2, dirigida a denotar la ausencia de planes de financiamientos, donde se determina la frecuencia con que la empresa solicita financiamiento externo para sus planes de inversión, la respuesta expresa que ese tipo de solicitudes se realiza muy poco y es considerado solo en caso de una verdadera emergencia, lo que permite inferir un escaso aprovechamiento de un recurso disponible que no está siendo utilizado en forma eficiente para realizar inversiones sin riesgo de descapitalización.

De acuerdo a lo que plantea la pregunta 3, sobre la ausencia de metodologías de análisis financieros en la gestión administrativa, la indagatoria inspecciona en base a los resultados del último período contable, el tipo de análisis realizado para la toma de decisiones dentro de la gestión administrativa de la empresa, a lo que la entrevistada respondió que el análisis se ha intentado adaptar el entorno económico actual, realizando ajustes de precios y considerando la inflación así como otros factores externos con el fin de disminuir pérdidas en el ejercicio; y en todo caso, se infiere que esa metodología puesta en práctica no está dando los resultados esperados.

Asimismo, en el objetivo específico 2, cuya función es identificar indicadores financieros apropiados para un análisis dirigido a la toma de decisiones en la empresa, dicho objetivo también fue alcanzado pues las respuestas establecen tales mecanismos.

En la pregunta 4, para dilucidar acerca de las estimaciones de gasto sin uso de indicadores financieros, se indaga de qué manera la empresa cumple con sus obligaciones a corto y largo plazo, cuya respuesta señala que mensualmente se tiene una estimación de gastos y obligaciones, responsabilidades y compromisos que son debidamente atendidos bajo la óptica de las condiciones económicas actuales para evitar deudas, lo que refuerza la idea de que la empresa recurre muy poco al endeudamiento, desperdiciando así oportunidades de financiamiento.

En la pregunta 5, que prevé la consideración de las variables macroeconómicas y se indaga si el proceso de toma de decisiones está sustentado en un análisis de indicadores, a lo cual la entrevistada respondió afirmativamente, apoyándose en que se utilizan algunos indicadores, aunque en la actualidad los ajustes se hacen con relación a la economía y los precios de la competencia, ya que no se ha cuenta desde hace algunos años con las cifras del INPC, siendo una respuesta un tanto confusa, porque no se explica cuáles indicadores se utilizan y además porque aun siendo cierto que el índice de precios no se publica, existen otros medios eficientes, como la unidad tributaria, una estimación de la inflación, la confrontación de los estados financieros con cifras del mercado, entre otros.

A tal efecto, en la pregunta 6, sobre la viabilidad de la propuesta, la pregunta indaga sobre la disposición de implementar un sistema de indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa, a lo que la entrevistada respondió que le parece interesante, considerándola oportuna para el mejoramiento de la gestión, y totalmente viable desde el punto de vista de la organización a la cual aplica.

En ese contexto analizado, puede afirmarse con suficientes elementos de juicio que el trabajo de campo ha permitido conseguir respuestas a las interrogantes surgidas en la investigación y ha propiciado el desarrollo progresivo de los objetivos específicos establecidos mediante el análisis y valoración de las respuestas logradas tanto en el proceso de observación como en la entrevista.

Cumplimiento de la Fase II: Identificación de los indicadores financieros apropiados para la toma de decisiones en la empresa Corporación III, C.A

Luego del diagnóstico realizado en la fase anterior, para corroborar la propuesta de los indicadores financiero, partiendo de los Estados Financieros de los años 2015-2016 de la empresa en estudio, se realizó el análisis horizontal y vertical de los mismos.

A continuación se presenta el método del Análisis Vertical, con una visión panorámica de la estructura de los Estados financieros, para mostrar la relevancia de sus cuentas o grupos.

Cuadro 3. Análisis vertical Estado de Situación Financiera de los Años 2015-2016

CORPORACIÓN III, C.A ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ANÁLISIS VERTICAL				
<u>ACTIVO</u>		VERTICAL		VERTICAL
ACTIVO CORRIENTE:	2015	2015	2016	2016
Efectivo en Caja	8.432.876,90	50,55%	6.600.150,96	23,92%
Banco	2.554.689,42	15,31%	11.447.361,71	41,50%
Cuentas por Cobrar Empleados	2.580,25	0,02%	10.580,40	0,04%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10.990.146,57	65,88%	18.058.093,07	65,46%
<u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO:</u>				
Construcciones en Proceso	2.667.143,32	15,99%	7.030.831,10	25,49%
Galpones	2.676.991,00	16,05%	4.476.991,00	7,91%
Mobiliarios	1.732,50	0,01%	7.700,00	0,003%
Equipos de Oficina	517,50	0,003%	2.300,00	0,001%
Vehículos	344.166,67	2,06%	350.000,00	1,14%
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO.	5.690.550,99	34,12%	9.529.072,10	34,54%
TOTAL ACTIVOS	16.680.697,56	100,00%	27.587.165,17	100,00%
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>				
<u>PASIVO CORRIENTE</u>				
IVA por Pagar	4.409,50	0,03%	586.713,57	2,13%
ISLR por Pagar	216.287,05	1,30%	296.794,57	1,08%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	220.696,55	1,33%	883.508,14	3,21%
TOTAL PASIVO	220.696,55	1,33%	883.508,14	3,21%
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital Social	10.000,00	0,06%	10.000,00	0,04%
Reserva Legal	1.000,00	0,006%	1.000,00	0,004%
Utilidades No Distribuidas	14.721.365,95	88,24%	15.614.739,45	56,60%
Resultado del Ejercicio	1.727.635,06	10,36%	11.077.917,58	40,16%
TOTAL PATRIMONIO	16.460.001,01	98,67%	26.703.657,03	96,79%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16.680.697,56	100,00%	27.587.165,17	100,00%

Fuente: Cálculos propios a partir de los Estados Financieros de la empresa Corporación III, C.A (2017)

Análisis General año 2015

En este caso:

El 65,88% de los activos totales se concentraron en los Activos Corrientes.

El 34,12% de los activos de la Empresa son Propiedad, Planta y Equipo.

El 98,67% de los activos de la Empresa fueron financiados por Patrimonio.

Análisis Específico año 2015

El 50,55% del total de los Activos Corrientes se generaron del Efectivo en Caja.

El 15,31% del total de los Activos Corrientes se utilizaron en Banco.

El 16,05% del total de Propiedad, Planta y Equipo representa la cuenta de Galpones.

El 15,99% del total de Propiedad, Planta y Equipo representa la cuenta Construcciones en Proceso.

El 1,30% del Total Pasivo y Patrimonio se generaron del ISLR por pagar

El 88,24% del Total Pasivo y Patrimonio se utilizaron en las Utilidades no Distribuidas.

El 10,36% del Total Pasivo y Patrimonio se generaron de la Resultado del Ejercicio.

Análisis General año 2016

Así mismo:

El 65,46% de los activos totales se concentraron en los Activos Corrientes.

El 34,54% de los activos de las Empresa son Propiedad, Planta y Equipo.

El 96,79% de los activos de la Empresa fueron financiados por Patrimonio.

Análisis Específico año 2016

El 41,50% del Total de los Activos Corrientes se utilizaron en Banco.

El 23,92% del total de los Activos Corrientes se generaron del Efectivo en Caja.

El 25,49% del total de Propiedad, Planta y Equipo representa la cuenta de Construcciones en proceso.

El 7,91% del total de Propiedad, Planta y Equipo representa la cuenta Galpones.

El 2,13% del Total Pasivo y Patrimonio se generaron del IVA por pagar.

El 56,60% del Total Pasivo y Patrimonio se utilizó en Unidades no Distribuidas.

El 40,16% del Total Pasivo y Patrimonio se generaron de la Resultado del Ejercicio.

Cuadro 4. *Análisis vertical del Estado de Resultados de los Años 2015-2016*

CORPORACIÓN III, C.A ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS VERTICAL				
	2015	VERTICAL 2015	2016	VERTICAL 2016
INGRESOS				
Ingresos por Arrendamiento	15.276.000,00		24.987.009,12	
Total Ingresos por Venta	15.276.000,00	100,00%	24.987.009,12	100,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Bono gerentes	2.059.800,13	13,48%	4.873.099,00	19,50%
Gastos de Mantenimiento y reparaciones	2.598.254,32	17,01%	3.684.325,00	14,75%
Depreciación Galpones	300.596,65	1,97%	430.000,00	1,72%
Depreciación Mob. Y Equipos de Oficina	586	0,004%	1.000,00	0,004%
Depreciación Vehículos	2.033,59	0,01%	18.599,00	0,07%
Otros Gastos No Deducibles	7.543.002,00	49,38%	2.687.006,00	10,75%
Impuestos Municipales	154.098,43	1,01%	605.768,00	2,42%
Total Gastos Administrativos	12.658.371,12	82,86%	12.299.797,00	49,22%
RESULTADO ANTES ISLR	2.617.628,88	17,14%	12.687.212,12	50,78%
ISLR	889.993,82	5,83%	1.609.294,54	6,44%
RESULTADO DESPUES DE ISLR	1.727.635,06	11,31%	11.077.917,58	44,34%

Fuente: Cálculos propios a partir de los Estados Financieros de la empresa Corporación III, C.A (2017).

Análisis General año 2015

El 17,01% de los Ingresos de la Empresa se utilizaron en Gastos en Mantenimiento y Reparaciones.

El 49,38% de los Ingresos de la Empresa se utilizaron en Otros Gastos No Deducibles

El 11,31% de los ingresos de la Empresa Corresponden a la Resultado del Ejercicio.

Análisis Específico año 2015

El 100% de los ingresos de la Empresa se generaron de Ingresos por Arrendamiento.

Análisis General año 2016

El 19,50% de los Ingresos de la Empresa de utilizaron en Bono Gerente.

El 14,75% de los Ingresos de la Empresa se utilizaron en Gastos en Mantenimiento y Reparaciones.

Análisis Específico año 2016

El 100% de los ingresos de la Empresa se generaron de Ingresos por Arrendamiento.

En lo siguiente, se presenta el Análisis Horizontal para evaluar el crecimiento o disminución y hallar la tendencia de cada una de las cuentas de los grupos de los Estados Financieros:

Cuadro 5. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de los Años 2015-2016

CORPORACION III, C.A ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ANALISIS HORIZONTAL				
<u>ACTIVO</u> ACTIVO CORRIENTE:	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Efectivo en Caja	8.432.876,90	6.600.150,96	-1.832.725,94	-21,73%
Banco	2.554.689,42	11.447.361,71	8.892.672,29	348,09%
Cuentas por Cobrar Empleados	2.580,25	10.580,40	8.000,15	310,05%
<i>TOTAL ACTIVO CORRIENTE:</i>	<i>10.990.146,57</i>	<i>18.058.093,07</i>	<i>7.067.946,50</i>	<i>64,31%</i>
<u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO:</u>				
Construcciones en Proceso	2.667.143,32	7.030.831,10	4.363.687,78	163,61%
Galpones	2.676.991,00	2.181.991,00	-495.000,00	-18,49%
Mobiliarios	1.732,50	962,50	-770,00	-44,44%
Equipos de Oficina	517,50	287,50	-230,00	-44,440%
Vehículos	344.166,67	315.000,00	-29.166,67	-8,47%
<i>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</i>	<i>5.690.550,99</i>	<i>9.529.072,10</i>	<i>3.838.521,11</i>	<i>67,45%</i>
<i>TOTAL ACTIVOS</i>	<i>16.680.697,56</i>	<i>27.587.165,17</i>	<i>10.906.467,61</i>	<i>65,38%</i>
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>				
<u>PASIVO CORRIENTE</u>				
IVA por Pagar	4.409,50	586.713,57	582.304,07	13205,67%
ISLR por Pagar	216.287,05	296.794,57	80.507,52	37,22%
<i>TOTAL PASIVO CORRIENTE</i>	<i>220.696,55</i>	<i>883.508,14</i>	<i>662.811,59</i>	<i>300,33%</i>
<i>TOTAL PASIVO</i>	<i>220.696,55</i>	<i>883.508,14</i>	<i>662.811,59</i>	<i>300,33%</i>
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital Social	10.000,00	10.000,00	0,00	
Reserva Legal	1.000,00	1.000,00	0,00	
Utilidades No Distribuidas	14.721.365,95	15.614.739,45	893.373,50	6,07%
Resultado del Ejercicio	1.727.635,06	11.077.917,58	9.350.282,52	541,22%
<i>TOTAL PATRIMONIO</i>	<i>16.460.001,01</i>	<i>26.703.657,03</i>	<i>10.243.656,02</i>	<i>62,23%</i>
<i>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</i>	<i>16.680.697,56</i>	<i>27.587.165,17</i>	<i>10.906.467,61</i>	<i>65,38%</i>

Fuente: Cálculos propios a partir de los Estados Financieros de la empresa Corporación III, C.A (2017)

En el Estado de Situación Financiera se aprecian las variaciones de un período contable a otro, siendo uno de estos el incremento del grupo de los Activos Corrientes

con una variación relativa de 63,31% y de Propiedad, Planta y Equipo de 67,45%, presentado en el Total Activos el 65,38%. Este análisis, sirve para tener más claridad de la participación de las cuentas; y se examinan los grupos pasivo y patrimonio, detallando que el pasivo lo compone IVA por pagar e ISLR por pagar, sin obligaciones con terceros, siendo el patrimonio de la empresa lo que financió los activos de la empresa y presentando una variación relativa del 62,23%.

Cuadro 6. *Análisis Horizontal Estado de Resultados de los Años 2015-2016*

CORPORACIÓN III, C.A ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL				
	2015	2016	Variación Absoluta	Vertical Relativa
INGRESOS				
Ingresos por Arrendamiento	15.276.000,00	24.987.009,12	9.711.009,12	63,57%
Total Ingresos por Venta	15.276.000,00	24.987.009,12	9.711.009,12	63,57%
GASTOS				
ADMINISTRATIVOS				
Bono gerentes	2.059.800,13	4.873.099,00	2.813.298,87	136,58%
Gastos de Mantenimiento y reparaciones	2.598.254,32	3.684.325,00	1.086.070,68	41,80%
Depreciación Galpones	300.596,65	430.000,00	129.403,35	43,04%
Depreciación Mob. Y Equipos de Oficina	586	1.000,00	414,00	70,65%
Depreciación Vehículos	2.033,59	18.599,00	16.565,41	814,59%
Otros Gastos No Deducibles	7.543.002,00	2.687.006,00	-4.855.996,00	-64,38%
Impuestos Municipales	154.098,43	605.768,00	451.669,57	293,10%
Total Gastos Administrativos	12.658.371,12	12.299.797,00	-358.574,12	-2,83%
RESULTADO ANTES ISLR	2.617.628,88	12.687.212,12	10.069.583,24	484,68%
ISLR	889.993,82	1.609.294,54	719.300,72	80,82%
RESULTADO DESPUES DE ISLR	1.727.635,06	11.077.917,58	9.350.282,52	541,22%

Fuente: Cálculos propios a partir de los Estados Financieros de la empresa Corporación III, C.A (2017)

El Análisis Horizontal del Estado de Resultados, permite mostrar de forma clara y precisa la participación de las cuentas en ambos periodos con respecto a los ingresos, gastos y la utilidad de la empresa. En el caso de los ingresos hubo una

variación del 63,57%, y al ser una empresa inmobiliaria cuyo ingreso depende de las rentas no posee gastos operacionales, el cual se deduce a sus gastos administrativos cuya variable fue de -2,83%, por lo que el resultado del ejercicio presento un incremento del 541,22%.

No obstante, continuando con el objetivo de esta fase nos lleva a identificar los indicadores financieros adecuados para la empresa Corporación III, C.A, el cual deben ser aquellos que se adapten a las cuentas que presenta la misma, ya que su actividad se basa de la renta inmobiliaria, sus estados financieros reflejan que no posee inventario, tampoco procesos productivos que la caractericen, ni financiamientos con terceros.

Por esta razón, los Indicadores Financieros apropiados son liquidez (capital de trabajo, razón corriente), Eficiencia (rotación activo fijo) y Rentabilidad (rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre capital) el cual se presentan en el siguiente capítulo.

CAPITULO V LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

La propuesta que deriva de la investigación está dirigida a lograr los fines que motivaron el estudio, basados en la necesidad de proponer un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A., considerando la importancia de contar con un mecanismo que permita realizar mediciones del desempeño gerencial y la gestión administrativa para propiciar así una toma de decisiones efectiva; y a tales fines, se diagnosticó que la situación actual de la empresa y se identificaron los indicadores financieros apropiados para conformar ese mecanismo de medición.

En ese caso, es importante destacar que la aplicación en la empresa de un sistema de indicadores financieros que establezca tareas y objetivos a cumplir para mejorar las actividades que se desarrollan en el proceso administrativo puede constituir un gran paso en la conformación de una metodología que se acerque más a la realidad del mercado inmobiliario, lo que permitirá a la organización avances sostenidos en el segmento que atiende.

En tal sentido, éste sistema deberá ser de conocimiento para todos los miembros que intervienen en el proceso administrativo, considerando que la información que se suministre con el manejo eficiente de los indicadores financieros traerá consigo un mejoramiento continuo en los criterios a utilizar en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

Por eso, la propuesta busca suministrar una herramienta que asegure una gestión administrativa eficiente a partir de una toma de decisión originada en criterios claros de su situación financiera, siendo esencial el manejo de indicadores financieros que aseguren una apreciación conveniente del mercado y sus variaciones, y se considera que al implementarse el sistema de indicadores se tendrá una visión más completa de la capacidad de la empresa para innovar y expandir sus actividades.

Entre los beneficios y aportes de la propuesta, a partir de un estudio profundo de sus componentes, la empresa podrá disponer de una guía práctica de trabajo que

ayudará a detectar debilidades y corregirlas, facilitando la toma de decisiones para lograr un mejor desempeño en la gestión, dado que el mismo partirá de criterios bien fundamentados en torno a las variaciones que presenten los resultados financieros, y con las herramientas previstas la empresa estará a la vanguardia de organizaciones dedicadas al segmento de arrendamiento inmobiliario de locales comerciales.

Asimismo, al implementar indicadores financieros para optimizar la gestión administrativa, basados en herramientas modernas, la organización se hace más atractiva para la inversión, dado que su estructura operativa estaría mejor definida y sólida, con las pautas necesarias para la minimización del riesgo, haciéndola ver como una entidad con potencial para acceder a nuevos créditos.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Implementar un sistema de indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A

5.2.2 Objetivos Específicos

1. Estructurar el plan para el sistema de indicadores financieros mediante la selección de indicadores que permitan realizar mediciones de desempeño en la gestión administrativa basada en el análisis financiero.

2. Instruir el uso de indicadores financieros al personal área financiera para su mejor aprovechamiento.

3. Implementar un sistema de indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A.

5.3 Justificación de la Propuesta

El proyecto se justifica plenamente al señalar mecanismos que permitirán a la empresa Corporación III, C.A. mejorar su proceso de medición de desempeño

gerencial y gestión administrativa, haciendo uso de herramientas más eficientes para el análisis financiero, de modo que dispondrá de mecanismos funcionales basados en la realidad del mercado y el desenvolvimiento de la empresa según la cifras de sus estados financieros, y ello generará condiciones óptimas para la toma de decisiones en torno a la inversión y el desarrollo de su actividad comercial.

En ese sentido, el proyecto señala los pasos a seguir para lograr que se pueda establecer un sistema de indicadores financieros capaz de determinar la eficiencia de la gestión administrativa y el desempeño gerencial en esa empresa, contrastando las variables de mercado que más se adapten a sus necesidades de medición para poder contar con una herramienta a su medida para potenciar sus posibilidades en un mercado tan competitivo como el arrendamiento de locales comerciales.

5.4 Análisis de Factibilidad

En función de determinar la viabilidad del proyecto, es importante valorar su factibilidad desde el punto de vista operativo, técnico y económico, que se expresan de la siguiente manera:

5.4.1 Factibilidad Operativa

La factibilidad operativa del proyecto estaría satisfecha plenamente porque se cuenta con un recurso humano altamente calificado y eficiente, capaz de adaptarse a cualquier cambio de situación con respecto a sus tareas, y que se adhiere firmemente a las políticas y planes estratégicos de la empresa y de un Departamento Financiero, lo cual tiene una gran importancia en el trabajo que deberá cumplir para activar el sistema de indicadores financieros.

En ese sentido, se considera que dicho proyecto es factible desde el punto de vista operativo, debido al alto desempeño y la calificación de su capital humano en las diferentes etapas del proceso que se intenta implantar en la empresa, lo que lo convierte en un personal idóneo para integrar el proyecto.

5.4.2 Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica del proyecto se expresa en la tecnología disponible para su acometimiento, considerando que la empresa está constituida por procesos, planes y personas que son necesarios para la ejecución de las tareas implícitas en el proyecto, de hecho, la actividad se desarrolla en el contexto de gran aprovechamiento tecnológico mediante equipos informáticos, donde es una exigencia permanente estar al día con los nuevos avances en la informática, comunicación y telefonía para integrarlos al esquema de trabajo.

Desde ese punto de vista, la factibilidad técnica del proyecto está garantizada porque la empresa se desenvuelve en ese medio y posee los recursos que serían necesarios para desempeñar las actividades implícitas en el proyecto planteado, y por otra parte, los recursos que falten podrían ser adquiridos oportunamente para ponerlos a disposición del proyecto.

5.4.3 Factibilidad Económica

El proyecto resulta factible desde el punto de vista económico porque la empresa cuenta con los medios económicos y financieros necesarios para su implementación, tomando en cuenta el escaso nivel de gasto que implica la implantación de un sistema de indicadores, los cuales serán provistos para su realización en función de la importancia que supone para la empresa ese proyecto de adecuación a herramientas novedosas.

De cualquier manera, los costos adicionales que no hayan sido previstos en un presupuesto inicial para adecuar los procesos de promoción publicitaria serán cubiertos por la empresa con fondos propios, y en caso de ser necesario se puede recurrir a la banca comercial para solicitar financiamiento, dado su conveniente historial crediticio.

Cuadro 7. Costo de Propuesta

Actividad	Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Programa de Capacitación al personal involucrado en el análisis Financiero de la empresa.	Taller de Adiestramiento	2	50.000Bs.F	100.000Bs.F

Fuente: Reali (2017)

5.3 Desarrollo de la Propuesta

Objetivo 1: Estructurar el plan para el sistema de indicadores financieros mediante la selección de indicadores que permitan realizar mediciones de desempeño en la gestión administrativa basada en el análisis financiero

Para el desarrollo de las estrategias para este objetivo, como se muestra a continuación es necesario realizarla estructura de los Estados financieros y las razones antes mencionadas, como son la liquidez, la eficiencia, el endeudamiento y la rentabilidad de una forma coordinada para que su entendimiento y trabajo de análisis pueda ser productivo y eficaz:

Cuadro 8. Estructura del Estado de Situación Financiera

CORPORACIÓN III, C.A		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
<u>ACTIVO</u>	<u>Año</u>	<u>Año</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE:</u>	<u>1</u>	<u>2</u>
Efectivo en Caja		
Banco		
Cuentas por Cobrar Empleados		

TOTAL ACTIVO CORRIENTE <u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u> Construcciones en Proceso Galpones Mobiliarios Equipos de Oficina Vehículos TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO TOTAL ACTIVOS <u>PASIVO Y PATRIMONIO</u> <u>PASIVO CORRIENTE</u> IVA por Pagar ISLR por Pagar TOTAL PASIVO CORRIENTE TOTAL PASIVO <u>PATRIMONIO</u> Capital Social Reserva Legal Utilidades No Distribuidas Resultado del Ejercicio TOTAL PATRIMONIO TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		
--	--	--

Fuente: Corporación III, C.A (2017)

Para estructurar el sistema de indicadores financieros, primero se inicia con el Estado de Situación Financiera, donde se presenta de forma estructurada con las cuentas según su actividad económica, en este caso las de la empresa corporación III, C.A., con el fin de proporcionar información financiera y así poder relacionar cuentas de un momento determinado de la empresa. Así mismo, ayuda a determinar junto al Estado de Resultados cuales son los principales indicadores financieros de la empresa.

Cuadro 9. Estructura del Estado de Resultados

CORPORACIÓN III, C.A		
ESTADO DE RESULTADOS		
	<u>Año</u> 1	<u>Año</u> 2
INGRESOS		
Ingresos por Arrendamiento		
Total Ingresos por Venta		

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Bono gerentes		
Gastos de Mantenimiento y reparaciones		
Depreciación Galpones		
Depreciación Mob. Y Equipos de Oficina		
Depreciación Vehículos		
Otros Gastos No Deducibles		
Impuestos Municipales		
Total Gastos Administrativos		
RESULTADO ANTES ISLR		
ISLR		
RESULTADO DESPUES DE ISLR		

Fuente: Corporación III, C.A (2017)

En ese sentido, se estructura el Estado de Resultados, el cual representa la información de los ingresos y el manejo de los gastos de la empresa. Su objetivo principal es determinar la utilidad neta o el resultado después de impuestos de periodos determinados, cuyos datos ayudan a realizar una evaluación precisa de rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, los se procede al orden de los indicadores financieros donde su principal enfoque es señalar los puntos fuertes o débiles de la empresa y determinar la tendencia que trae los diferentes rubros de los estados financieros.

Cuadro 10. Liquidez.

Razón Corriente =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Fuente: Reali (2017)

En cuanto a la razón liquidez, muestra la facilidad con la que la empresa puede pagar sus obligaciones a corto plazo, por lo que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección o iniciar proyectos futuros, y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.

Cuadro 11. Eficiencia.

Rotación Propiedad, Planta y Equipo.	Ventas
	Propiedad Planta y Equipo

Fuente: Reali (2017)

En relación a la razón de eficiencia, con respecto a Propiedad, Planta y Equipo este sirve para identificar que tan productivos o improductivos son los activos de la empresa, así como también se utiliza para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de los mismos.

Cuadro 12. Endeudamiento.

Razón deuda =	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$
Razón pasivo =	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivos Totales}}$
Razón Cobertura de Intereses =	$\frac{\text{UAI}}{\text{Impuestos}}$

Fuente: Reali (2017)

En el caso del endeudamiento, define la capacidad de la empresa de asumir compromisos de pago mediante el financiamiento, su objetivo es medir la proporción del total activos financiados por acreedores. De tal modo, es un recurso que la empresa no ha estado aprovechando, aun cuando cuenta con un buen perfil para la solicitud de créditos financieros, recurriendo en su lugar a fondos propios para la ejecución de proyectos.

Cuadro 13. Rentabilidad.

Rentabilidad sobre Ventas =	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad sobre Activos =	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activos Totales}}$
Rentabilidad sobre =	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Resultado del Ejercicio}}$

Capital	Capital
----------------	---------

Fuente: Reali (2017)

En torno a la rentabilidad, se utilizan para medir la efectividad que tiene la administración en el manejo de los costos y gastos buscando que el margen de contribución sea alto. Por lo tanto su valor es porcentual proporciona información precisa de cuán rentable es la actividad de la empresa y cómo están siendo manejados los recursos de la misma

Objetivo 2: Instruir el uso de indicadores financieros a través de una metodología estandarizada considerando planes de adiestramiento y preparación de personal del Departamento Financiero para su aprovechamiento.

En el desarrollo de este objetivo, se contempla realizar planes de entrenamiento para capacitar al personal que labora en el área financiera acerca del funcionamiento y beneficios de herramientas modernas de planificación utilizando indicadores financieros, porque de esa forma la empresa puede ser más competitiva en el mercado. En relación a esto como se presenta en el cuadro 7. Costo de la propuesta.

En lo que concierne al sistema de indicadores y su aplicación, se busca adecuar el su uso a través de la metodología a implantar, considerando que el entrenamiento continuo al personal es siempre necesario, reforzando el esquema de trabajo a fin de disponer de personal realmente preparado para afrontar cualquier situación en la que se deba demostrar la eficiencia requerida.

En ese caso, un plan de adiestramiento, capacitación o actualización del personal del Departamento administrativo en el área Financiera puede estar dirigido de la siguiente manera:

- Realizar previamente charlas y exposiciones acerca del sistema que se implantará, con el objetivo de que los planes de capacitación mediante cursos y talleres

al personal que manejará la información referida a los asuntos financieros pueda ser aprovechado ampliamente.

- Conformar equipos de trabajo bien estructurados, para determinar las necesidades de instrucción en el manejo del nuevo procedimiento y la metodología de trabajo, estableciendo los niveles de la instrucción o en todo caso los reforzamientos que serían necesarios.

Objetivo 3: Implementar un sistema de indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A.

Para el cumplimiento de este objetivo, es necesario que se cumpla con los anteriores, ya que después de estructurar el sistema de indicadores y la capacitación al personal se pueda proceder a la implementación de la propuesta.

En ese sentido se presenta el modelo del sistema de indicadores financieros con los datos bases los dos últimos años el cual son 2015-2016, para poder así evidenciar las tendencias de los mismos. Así mismo, este modelo servirá de base para su aplicación es los siguientes periodos.

Cuadro 14. Estado de Situación Financiera (2015-2016)

CORPORACION III, C.A ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
<u>ACTIVO</u>	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE:		
Efectivo en Caja	8.432.876,90	6.600.150,96

Banco	2.554.689,42	11.447.361,71
Cuentas por Cobrar Empleados	2.580,25	10.580,40
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10.990.146,57	18.058.093,07
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
Construcciones en Proceso	2.667.143,32	7.030.831,10
Galpones	2.676.991,00	2.181.991,00
Mobiliarios	1.732,50	962,50
Equipos de Oficina	517,50	287,50
Vehículos	344.166,67	315.000,00
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5.690.550,99	9.529.072,10
TOTAL ACTIVOS	16.680.697,56	27.587.165,17
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
IVA por Pagar	4.409,50	586.713,57
ISLR por Pagar	216.287,05	296.794,57
TOTAL PASIVO CORRIENTE	220.696,55	883.508,14
TOTAL PASIVO	220.696,55	883.508,14
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital Social	10.000,00	10.000,00
Reserva Legal	1.000,00	1.000,00
Utilidades No Distribuidas	14.721.365,95	15.614.739,45
Resultado del Ejercicio	1.727.635,06	11.077.917,58
TOTAL PATRIMONIO	16.460.001,01	26.703.657,03
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16.680.697,56	27.587.165,17

Fuente: Corporación III, C.A (2015-2016)

Cuadro 15. Estado de Resultados (2015-2016)

CORPORACION III, C.A		
ESTADO DE RESULTADOS		
	2015	2016

INGRESOS		
Ingresos por Arrendamiento	15.276.000,00	24.987.009,12
Total Ingresos por Venta	15.276.000,00	24.987.009,12
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Bono gerentes	2.059.800,13	4.873.099,00
Gastos de Mantenimiento y reparaciones	2.598.254,32	3.684.325,00
Depreciación Galpones	300.596,65	430.000,00
Depreciación Mob. Y Equipos de Oficina	586	1.000,00
Depreciación Vehículos	2.033,59	18.599,00
Otros Gastos No Deducibles	7.543.002,00	2.687.006,00
Impuestos Municipales	154.098,43	605.768,00
Total Gastos Administrativos	12.658.371,12	12.299.797,00
RESULTADO ANTES ISLR	2.617.628,88	12.687.212,12
ISLR	889.993,82	1.609.294,54
RESULTADO DESPUES DE ISLR	1.727.635,06	11.077.917,58

Fuente: Corporación III, C.A (2015-2016)

Luego de obtener los datos de los dos periodos consecutivos se procede al análisis de los indicadores financieros, aplicando las razones anteriormente mencionadas:

Cuadro 16. Análisis de Indicadores Financieros del año 2015

Razón Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$		Por cada Bolívar Fuerte de deuda corriente, la empresa tiene 49,80 para respaldarla por lo que en el último período contable la empresa
Razón Corriente = $\frac{10.990.146,57}{}$ = 49,80		

	<u>220.696,55</u>		es altamente líquida. Es decir, la empresa es 49,80% líquida
Rotación Propiedad, = Planta y Equipo.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Propiedad Planta y Equipo}}$		El resultado de este indicador señala que por cada Bolívar Fuerte invertido en la Propiedad Planta y Equipo, se han generado 2,68.
Rotación Propiedad, = Planta y Equipo.	$\frac{15.276.000,00}{5.690.550,99} = 2,68$		
Rentabilidad = sobre Ventas	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$		Por cada 100 Bolívares Fuertes que la empresa generó por arrendamiento, obtuvo 11 Bolívares Fuertes, Es decir, que por su actividad la empresa produjo un 11% de utilidad.
Rentabilidad = sobre Ventas	$\frac{1.727.635,06}{15.276.000,00} = 0,11$		
Rentabilidad = sobre Activos	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activos Totales}}$		Por cada 100 Bolívares Fuertes de activos, la empresa produjo 10 bolívares de utilidad neta. Este resultado refleja una utilidad del 10% sobre los activos.
Rentabilidad = sobre Activos	$\frac{1.727.635,06}{16.680.697,56} = 0,10$		
Rentabilidad = sobre Capital	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Capital}}$		Por cada 100 Bolívares Fuertes de Capital, la empresa obtuvo 10 Bolívares Fuertes, por lo que su rentabilidad se refleja en un 10%
Rentabilidad = sobre Capital	$\frac{1.727.635,06}{16.460.001,01} = 0,10$		

Fuente: Reali (2017)

Cuadro 17. Análisis de Indicadores Financieros del año 2016

Razón Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Por cada Bolívar Fuerte de deuda corriente, la empresa tiene 20,44 para respaldarla por lo que en el
--	--

Razón Corriente =	$\frac{18.058.093,07}{883.508,14}$ =	20,44	último período contable la empresa es altamente líquida. Es decir, la empresa es 20,44% líquida
Rotación Propiedad, Planta y Equipo.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Propiedad Planta y Equipo}}$		
Rotación Propiedad, Planta y Equipo.	$\frac{24.987.009,12}{9.529.072,10}$ =	2,62	El resultado de este indicador señala que por cada Bolívar Fuerte invertido en la Propiedad Planta y Equipo, se han generado 2,62.
Rentabilidad = sobre Ventas	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$		
Rentabilidad = sobre Ventas	$\frac{11.077.917,58}{24.987.009,12}$ =	0,44	Por cada 100 Bolívares Fuertes que la empresa generó por arrendamiento, obtuvo 44 Bolívares Fuertes, Es decir, que por su actividad la empresa produjo un 44% de utilidad.
Rentabilidad = sobre Activos	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activos Totales}}$		
Rentabilidad = sobre Activos	$\frac{11.077.917,58}{27.587.165,17}$ =	0,40	Por cada 100 Bolívares Fuertes de activos, la empresa produjo 40 bolívares de utilidad neta. Este resultado refleja una utilidad del 40% sobre los activos.
Rentabilidad = sobre Capital	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Capital}}$		
Rentabilidad = sobre Capital	$\frac{11.077.917,58}{26.703.657,03}$ =	0,41	Por cada 100 Bolívares Fuertes de Capital, la empresa obtuvo 41 Bolívares Fuertes, por lo que su rentabilidad se refleja en un 41%

Fuente: Reali (2017)

Concluyendo con los análisis de indicadores financieros de la empresa Corporación III. C.A., se pudo observar una variación notable entre ambos periodos analizados y tomados por la propuesta de modelo base para su implementación, como es en el caso de la razón corriente donde se observó una

disminución de 49,80% a 20,44% de liquidez, esto pudiendo ser motivo por la existente economía inflacionaria que presenta el país. En el mismo orden, con la rotación de propiedad planta y equipo el cual presenta una disminución de 0,04 en cuanto a lo que genera su inversión. No obstante, la rentabilidad de la empresa a pesar de las adversidades, obtuvo un incremento en el último año de un 30% tanto en las ventas, activo y capital.

Por ende, el resultado de estas razones dará a entender la interpretación y la secuencia que presentan las cuentas en cuanto a la situación de la empresa a la hora de la toma de decisiones.

CONSIDERACIONES FINALES

En conclusión el procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización implica crear un grupo de trabajo idóneo, que esté realmente identificado con la actividad y su importancia, pero que además conozca no solo los lineamientos del sistema de indicadores sino también lo que se busca, para lo cual dicho personal deberá tener total claridad de las metas y objetivos fijados; pero además, deben identificarse las actividades a medir para establecer el procedimiento de evaluación mediante la asignación de responsabilidades, preparación de la administración del sistema, para finalmente ejecutar el proceso, siendo ideal que previamente se realicen pruebas en paralelo con el sistema anterior para evidenciar los avances.

Sin embargo, después de la puesta en marcha del proyecto es importante realizar el debido seguimiento al sistema para detectar fallas y proceder a medir y preparar las acciones correctivas, lo que determinará si los indicadores contemplados son suficientes o es necesario ampliar razonablemente su número. De todos modos, cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar, de manera que de ser posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores.

En consideración a lo señalado, de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación, se generan las conclusiones correspondientes, las cuales han sido convenientemente orientadas en función de los objetivos delineados previamente, y en ese sentido, destacan los siguientes aspectos:

Con respecto al primer objetivo, referido al diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Corporación III, C.A, en lo relativo a su gestión administrativa, se analizaron los resultados arrojados por la observación a través de una lista de cotejo, cuyos resultados mostraron la necesidad de medir las actividades a

través de indicadores de gestión, condición que fue corroborada en la entrevista realizada a la Gerente General de la empresa, quien aportó información que al ser evaluada permitió fijar el rumbo de la propuesta del estudio. Adicionalmente se realizaron los análisis pertinentes de los estados financieros para establecer mediante un comparativo entre los últimos dos períodos para determinar la situación financiera de la empresa.

En torno al segundo objetivo, dirigido a la identificación de indicadores financieros apropiados para la toma de decisiones, la operación se llevó a cabo satisfactoriamente, permitiendo así una selección adecuada de los indicadores que conformarán el sistema, como son el análisis de la liquidez, la eficiencia, el endeudamiento y la rentabilidad, y se considera que esos indicadores, utilizados en una forma coordinada, pueden dar a conocer la situación financiera de la empresa en un momento dado a través del análisis financiero, lo que contribuirá a mejorar el desempeño gerencial y la gestión administrativa a través de una toma de decisiones ajustada a criterios realistas con respecto a las cifras de los estados financieros y a la realidad que manifiesta el mercado mediante dichos indicadores.

En torno al tercer objetivo, destinado al diseño de un sistema de indicadores financieros para la gestión administrativa de la empresa Corporación III, C.A, también fue logrado al materializarse a través de la propuesta y sus lineamientos estratégicos para alcanzar los fines planteados al comienzo de la investigación, lo que traerá como resultado el mejoramiento de los métodos para llevar a cabo las tareas de análisis financiero, redundando además en una mejor gestión administrativa y desempeño gerencial.

Por último, para que la gestión administrativa de la empresa lleve a cabo la propuesta y optimice su proceso, se aportan las siguientes recomendaciones:

- Implementar el Sistema de Indicadores Financieros, ya que dicho sistema ha sido creado y adaptado para empresas del sector inmobiliario.

-Mantener un monitoreo del sistema de indicadores financieros constante de manera mensual o trimestral asegurando que el funcionamiento de la empresa sea el adecuado.

- Realizar pruebas al sistema de indicadores en paralelo con el anterior presentado como modelo base, para asegurar resultados óptimos y mantener un monitoreo constante de manera mensual o trimestral asegurando que el funcionamiento de la empresa sea el adecuado

- Considerar la opción de financiamientos para inversiones de la empresa, por instituciones financieras que ofrezcan una cartera crediticia amplia y así con el escenario de inflación que presenta el país, los accionistas no tengan riesgo de descapitalización.

- Optimizar el proceso de planificación financiera empresarial incluyendo como estrategias permanentes la evaluación de indicadores financieros, para la toma de decisiones en función de las condiciones actuales presenta la empresa en la realidad economía venezolana.

- Capacitar al personal que labora en el área financiera acerca del funcionamiento y beneficios de herramientas modernas de planificación,porquede esa forma la empresa puede ser más competitiva en el mercado.

REFERENCIAS

- Andrade, Simón (2005). **Diccionario de Economía**. Tercera Edición. Editorial Andrade. Bogotá.
- Arias, Fidias. (2012). **El proyecto de Investigación**. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Balestrini, Miriam. (2011). **Cómo se elabora el proyecto de Investigación**. Caracas: Consultores Asociados.
- Berrosipi, Edward; González, Andrea y González, Kelvis (2015). **Propuesta de indicadores de gestión financiera para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Inversiones Revive, C.A., ubicada en Nirgua, estado Yaracuy**. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Brigham, Eugene y Houston, Joel (2006). **Fundamentos de Administración Financiera**. 10ª Edición. Cengage Learning Editores. México.
- Caraballo, Mary (2015). **Indicadores de gestión financiera basados en las herramientas de la administración moderna para las empresas del sector metalmeccánico de Maracay, estado Aragua**. Caso: Envases Venezolanos C. A. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Colmerares, Germán y Villasmil, Liliana (2008). **Toma de decisiones y perfil de competencias del gerente de las instituciones de educación superior en Venezuela**. Editorial Redhecs. Edición 5. Año. 3. Caracas.
- Decreto Presidencial No. 929 con Rango, Valor y Fuerza **de Ley de Regulación del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial**. Gaceta Oficial 40.418 del 23 de mayo de 2014.
- De la Hoz, Betty; Uzcátegui, Sigilgreddo; Borges, Jesús y Velazco, Angel (2008). **La Inflación como Factor Distorsionante de la Información Financiera**. Revista Venezolana de Gerencia. 13 (44): 556–572. Maracaibo.
- Elizondo, Alan y Altman, Edward (2003). **Medición Integral del Riesgo de Crédito**. Editorial Limusa. Barcelona.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos (2000). **Declaración de Principios de Contabilidad** Número 10. (DPC-10). Caracas.
- Gitman, Lawrence (2007). **Principios de Administración Financiera**. 10ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

- Hernández, José (2013). **Propuesta de Indicadores de Gestión en la Perspectiva de Innovación y Desarrollo del BalancedScorecard** (Cuadro de Mando Integral). Caso: Universidad Metropolitana. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). Fundamentos de Metodología de la Investigación. Barcelona: McGraw-Hill.
- León, Óscar (2009). **Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones**. Editorial Óscar León. Bogotá.
- Luna, Rebeca (2015). **Evaluación de la gestión financiera de empresas importadoras mayoristas del ramo ferretero para el período 2013-2014**. Universidad de Carabobo. La Morita.
- Mochón, Francisco. (2005). **Economía. Teoría y Política**. 6ª Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid.
- Nava, Marbelis (2009). **Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente**. Revista Venezolana de Gerencia. Año 14. N° 48, 2009, 606 – 628. Universidad del Zulia.
- Procopio, Paul (2013). **Modelo presupuestario financiero para las operaciones administrativas y financieras de la empresa Fondo de Valores Inmobiliarios C.A.** Universidad Nueva Esparta. Caracas.
- Ramírez, Tomás (2010). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Redondo, Angel (2000). **Curso Práctico de Contabilidad General y Superior**. 4ª Edición. Ediciones Centro Contable. Caracas.
- Rosemberg, Jerry (2011). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Editorial Océano Centrum. Nueva York.
- Ruiz Roa, J. (2007). **Fundamentos para el análisis de gestión administrativa**. Editorial Panapo. Caracas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2016) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**, Fedupel, Caracas

Van Horne, James y Wachowicz, John (2010). **Fundamentos de Administración Financiera**. 13ª Edición. Editorial Pearson Educación. Prentice Hall. México.

Electrónicas:

Documento Informativo Versión 1.0 15 de noviembre de (2007). **Definición e implantación de un sistema de indicadores**.<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>

Índice Nacional de Precios al Consumidor (2008).<http://www.venologia.com/archivos/2487/>.

Ivonne Reyes Martínez], Luis Cadena Martínez, Irma Isabel De León Vázquez (2013). **Análisis Financiero**.<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>

Israel González (2010) **Métodos de Análisis Financieros**.
<https://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>

Hernández, José Luis (2005). **Análisis Financiero**. Perú. Disponible en:www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm. Consulta: 07 de Septiembre de 2008.

La Economía (2016). **Capacidad de Endeudamiento**. Fecha: 12 de marzo de 2016.
<http://laeconomia.com.mx>.

Rubio, Pedro (2007). **Manual de Análisis Financiero**. España: Universidad de Málaga. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/255>. Consulta: 31 de Julio de 2008.

Sánchez, Juan (2002). **Análisis de Rentabilidad de la empresa**.
<Http://www.5campus.com/leccion/anarenta>. Consulta: Febrero 18 de 2004.

A N E X O S

ANEXO A

HOJA DE OBSERVACIÓN

Cuadro 1. *Lista de cotejo (observación)*

Universo:					
Unidad de Análisis:					
Observador:					
Fecha:					
Ítem	Reactivo	1	2	3	4
ESCALA					
1: Nunca 2: Casi nunca 3: Casi siempre 4: Siempre					

